



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA, CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO
2019-2024.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MARITZA ALEXANDRA HERRERA GAVILANES

DIRECTOR: ING. JORGE LUIS CHAFLA GRANDA

Riobamba-Ecuador

2020

© 2020, Maritza Alexandra Herrera Gavilanes

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Maritza Alexandra Herrera Gavilanes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16 de abril del 2020.



Maritza Alexandra Herrera Gavilanes

C.I. 060397521-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019-2024**, realizado por la Señorita **MARITZA ALEXANDRA HERRERA GAVILANES** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

GERARDO LUIS LARA NORIEGA
Firmado digitalmente por GERARDO LUIS LARA NORIEGA
Fecha: 2020.08.10 14:35:16 -05'00'

2020-04-16

Ing. Jorge Luis Chafila Granda
DIRECTOR TRIBUNAL



2020-04-16

Ing. Margarita Alejandra Aucancela Guamán
MIEMBRO TRIBUNAL

MARGARITA ALEJANDRA AUCANCEL A GUAMAN
Firmado digitalmente por MARGARITA ALEJANDRA AUCANCEL A GUAMAN
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC, cn=BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION- ECUATEC, o=ECUATEC, cn=MARGARITA ALEJANDRA AUCANCEL A GUAMAN
Fecha: 2020.08.13 07:47:21 -05'00'

2020-04-16

DEDICATORIA

“El éxito consiste confiar en ti, no depender de nadie y tener en mente que no hay nada imposible”
Al culminar la vida universitaria y empezar con una carrera profesional dedico todo mi trabajo primero a Dios que gracias a su bendición y protección cumpliré mi primera meta de ser profesional. A mis queridos padres Mariana y Delfín que me ayudaron en lo económico y moral durante todo el lapso de estudio constante. A mi hermana Verito, a pesar de la distancia y por circunstancias de la vida no estamos juntas, pero siempre me brinda su apoyo incondicional.

Maritza

AGRADECIMIENTO

“No es lo que puedes hacer, es lo que DIOS puede hacer contigo si te pones en sus manos”.

Con mucho amor agradezco a nuestro creador gracias a él que me concede de salud y vida para culminar mi carrera profesional.

A mis padres gracias por sus consejos que me llevan por el camino correcto por una y otra manera siempre los padres son los únicos seres que estarán para siempre.

A mi hermana Verito le agradezco por sus consejos y pláticas las cuales me ayudan a mantenerme fuerte ante las adversidades de la vida.

A mis profesores por sus conocimientos brindados durante la carrera a más de ser maestros han sido personas que me inculcaron principios que me servirán durante mi vida laboral y personal, de igual forma agradezco a mi director y miembro de tesis que me ayudaron a culminar mi trabajo de titulación, por su profesionalismo y por su colaboración constante.

A mis verdaderos amigos/as por compartir momentos buenos y malos durante todo el tiempo de estudio y por el apoyo.

Maritza

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	2
1.1	Antecedentes de la investigación.....	2
1.2	Marco teórico	3
1.2.1	<i>Planeación</i>	3
<i>1.2.1.1</i>	<i>Principios de la planeación</i>	<i>4</i>
<i>1.2.1.2</i>	<i>Ventajas y desventajas de la planeación</i>	<i>4</i>
1.2.2	<i>Pensamiento estratégico</i>	5
<i>1.2.2.1</i>	<i>Estrategia.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2.2</i>	<i>Elementos de la estrategia</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.3</i>	<i>Importancia de la estrategia</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.4</i>	<i>Direccionamiento estratégico</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.5</i>	<i>De la planeación estratégica al direccionamiento estratégico</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.6</i>	<i>Procesos de direccionamiento estratégico</i>	<i>7</i>
1.2.3	<i>Plan estratégico</i>	8
<i>1.2.3.1</i>	<i>¿Por qué realizar un plan estratégico?.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.3.2</i>	<i>Objetivos del plan estratégico.....</i>	<i>9</i>
1.2.4	<i>Contenido del Plan Estratégico</i>	10
<i>1.2.4.1</i>	<i>Misión</i>	<i>11</i>
<i>1.2.4.2</i>	<i>Visión.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.4.3</i>	<i>Valores.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.4.4</i>	<i>Objetivos.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.4.5</i>	<i>Políticas.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.4.6</i>	<i>Estrategia.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4.7</i>	<i>Programas</i>	<i>13</i>

1.2.5	Análisis de la situación actual.....	13
1.2.5.1	Análisis interno	14
1.2.5.2	Análisis externo	18
1.2.6	Análisis FODA, DOFA O SWOT.....	22
1.2.6.1	FODA	22
1.2.6.2	Matriz para la formulación de objetivos	22
1.2.7	Indicadores de desempeño (KPI):	23
1.2.8	Estrategias genéricas	25
1.2.9	Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).....	26
1.2.10	El mapa estratégico	28
1.2.11	Análisis financiero.....	29
1.2.11.1	Requerimientos para el analista financiero	29
1.2.11.2	Responsabilidades del analista financiero	30
1.2.11.3	Método de análisis vertical	30
1.2.11.4	Método de análisis horizontal.....	31
1.3	Marco conceptual.....	33

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	35
2.1	Enfoque de investigación:.....	35
2.2.1	Cualitativo:	35
2.2.2	Cuantitativo:	35
2.3	Nivel de Investigación	36
2.3.1	Descriptivo	36
2.3.2	Explicativo	36
2.4	Diseño de investigación.....	36
2.4.1	Transversal	36
2.5	Tipo de estudio	37
2.5.1	No experimental:	37
2.6	Población	37
2.7	Métodos técnicas e instrumentos	38
2.7.1	Métodos.....	38
2.7.1.1	Descriptivo.....	38
2.7.1.2	Inductivo	38
2.7.1.3	Analítico	39
2.7.2	Técnicas	39

2.7.2.1	Entrevista.....	39
2.7.2.2	Observación.....	39
2.7.3	Instrumento	40
2.7.3.1	Encuesta	40
2.8	Idea a defender.....	40

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS O DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	41
3.1	Análisis e interpretación de resultados.....	41
3.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los 148 clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.</i>	<i>41</i>
3.1.2	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los 9 trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.</i>	<i>51</i>
3.1.3	<i>Entrevista realizada al Señor Gerente Enrique Armando Fierro.....</i>	<i>62</i>
3.1.4	<i>Validez y confiabilidad del cuestionario.....</i>	<i>63</i>
3.1.5	<i>Verificación de la idea a defender.....</i>	<i>64</i>
3.2	Marco propositivo.....	65
3.2.1	<i>Título.....</i>	<i>65</i>
3.2.2	<i>Reseña histórica.....</i>	<i>66</i>
3.2.3	<i>Giro del negocio.....</i>	<i>66</i>
3.2.4	<i>Diagnóstico estratégico de la empresa</i>	<i>67</i>
3.2.4.1	<i>Análisis interno</i>	<i>67</i>
3.2.4.2	<i>Análisis externo</i>	<i>73</i>
3.2.5	<i>Matriz DAFO.....</i>	<i>78</i>
3.2.6	<i>Perfil estratégico de la empresa.....</i>	<i>80</i>
3.2.7	<i>Formulación estratégica de la empresa</i>	<i>81</i>
3.2.7.1	<i>Contenido de la misión</i>	<i>82</i>
3.2.7.2	<i>Contenido de la visión</i>	<i>82</i>
3.2.7.3	<i>Valores propuestos</i>	<i>83</i>
3.2.7.4	<i>Políticas.....</i>	<i>83</i>
3.2.7.5	<i>Organigrama funcional propuesto.....</i>	<i>84</i>
3.2.8	<i>Objetivos del direccionamiento estratégico</i>	<i>85</i>
3.2.8.1	<i>Objetivos a largo plazo.....</i>	<i>87</i>
3.2.8.2	<i>Objetivos a mediano plazo.....</i>	<i>95</i>
3.2.9	<i>Plan operativo anual de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.....</i>	<i>103</i>

3.2.10	<i>Mapa estratégico</i>	106
3.2.11	<i>Presupuesto del plan estratégico</i>	107
CONCLUSIONES		108
RECOMENDACIONES		109
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz de Evaluación de factor interno.....	18
Tabla 2-1:	Matriz de Evaluación de factor Externo	22
Tabla 3-1:	MATRIZ FODA.....	22
Tabla 4-1:	DAFO.....	23
Tabla 1-2:	Población de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA	38
Tabla 1-3:	¿Usted ha comprado productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?	41
Tabla 2-3:	¿Cuál de estos factores usted considera más relevante a la hora de adquirir un producto?.....	42
Tabla 3-3:	¿Cómo califica la atención que recibe en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?	43
Tabla 4-3:	¿Considera usted que debería de mejorar la infraestructura la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?	44
Tabla 5-3:	¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los servicios, promociones, garantías y ofertas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA.?	45
Tabla 6-3:	¿Desde hace cuánto utiliza el producto de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA?	46
Tabla 7-3:	¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA?	47
Tabla 8-3:	¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de la empresa a sus conocidos?.....	48
Tabla 9-3:	¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir por la compra de producto de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA?.....	49
Tabla 10-3:	¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de los derivados del petróleo para el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa?	50
Tabla 11-3:	¿Cree usted que es importante la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?....	51
Tabla 12-3:	¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa?	52
Tabla 13-3:	¿Cree usted que es importante la capacitación constante a los colaboradores de la empresa?	53
Tabla 14-3:	¿Cómo usted califica la administración de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?	54

Tabla 15-3:	¿El contar con una misión clara que aporte positivo traerá a la empresa?	55
Tabla 16-3:	¿El contar con una visión clara que aporte positivo traerá a la empresa?	56
Tabla 17-3:	¿Al contar con unos objetivos claros que aporte positivo traerá a la empresa?	57
Tabla 18-3:	¿Cuál de los siguientes valores cree que debe tener una empresa?	58
Tabla 19-3:	¿Al contar con políticas claras que aporte positivo traerá a la empresa?	59
Tabla 20-3:	¿Al contar con un organigrama funcional que aporte positivo traerá a la empresa?	60
Tabla 21-3:	¿Qué área cree usted que debe mejorar como empresa para tener un mayor crecimiento?	61
Tabla 22-3:	Entrevista realizada al Señor Gerente Enrique Armando Fierro.	62
Tabla 23-3:	Alfa de Cronbach	64
Tabla 24-3:	Datos generales de la empresa.....	65
Tabla 25-3:	Elementos internos	67
Tabla 26-3:	Fortalezas y debilidades	71
Tabla 27-3:	Matriz de Evaluación de factor interno.....	72
Tabla 28-3:	Las fuerzas de Porter Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA	73
Tabla 29-3:	PESTEL	75
Tabla 30-3:	Amenazas y Oportunidades	76
Tabla 31-3:	Matriz de Evaluación de factor Externo	76
Tabla 32-3:	EFI-EFE	77
Tabla 33-3:	Análisis FODA.....	78
Tabla 34-3:	Matriz de estrategias.....	79
Tabla 35-3:	Estrategias genéricas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA	80
Tabla 36-3:	Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)	81
Tabla 37-3:	Preguntas de la misión.....	82
Tabla 38-3:	Preguntas de la visión.....	82
Tabla 39-3:	Objetivos estratégicos.....	85
Tabla 40-3:	Reestructuración de cartera de clientes.....	87
Tabla 41-3:	Acciones a largo plazo 1	88
Tabla 42-3:	Apertura de una nueva sucursal.....	89
Tabla 43-3:	Acciones a largo plazo 2	91
Tabla 44-3:	Ampliación de mercado.....	92
Tabla 45-3:	Acciones a largo plazo 3	92
Tabla 46-3:	Mejoramiento de sitio Web	95
Tabla 47-3:	Acciones a mediano plazo 1	96

Tabla 48-3:	Capacitación al personal.....	97
Tabla 49-3:	Acciones a mediano plazo 2	98
Tabla 50-3:	Incremento de ventas.....	99
Tabla 51-3:	Acciones mediano plazo 3.....	100
Tabla 52-3:	Plan de responsabilidad social	101
Tabla 53-3:	Acciones a mediano plazo 4	102
Tabla 54-3:	POA	103
Tabla 55-3:	Mapa estratégico	106
Tabla 56-3:	Presupuesto	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Etapa de planificación.....	8
Figura 2-1:	Proceso del plan estratégico	10
Figura 3-1:	Cadena de valor	16
Figura 4-1:	Cadena de valor actividad de apoyo	17
Figura 5-1:	PESTEL	21
Figura 6-1:	Cuatro ejes para una coordinación integral	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	¿Usted ha comprado productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?.....	41
Gráfico 2-3.	¿Cuál de estos factores usted considera más relevante a la hora de adquirir un producto?	42
Gráfico 3-3.	¿Cómo califica la atención que recibe en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?	43
Gráfico 4-3.	¿Considera usted que debería de mejorar la infraestructura la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?.....	44
Gráfico 5-3.	¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los servicios, promociones, garantías y ofertas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?.....	45
Gráfico 6-3.	¿Desde hace cuánto utiliza el producto de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?	46
Gráfico 7-3.	¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?	47
Gráfico 8-3.	¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de la empresa a sus conocidos?	48
Gráfico 9-3.	¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir por la compra de productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?	49
Gráfico 10-3.	¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de los derivados del petróleo para el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa?	50
Gráfico 11-3.	¿ Cree usted que es importante la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA? ..	51
Gráfico 12-3.	¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa?	52
Gráfico 13-3.	¿Cree usted que es importante la capacitación constante a los colaboradores de la empresa?	53
Gráfico 14-3.	¿Cómo usted califica la administración de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?	54
Gráfico 15-3.	¿El contar con una misión clara que aporte positivo traerá a la empresa?	55
Gráfico 16-3.	¿El contar con una visión clara que aporte positivo traerá a la empresa?	56
Gráfico 17-3.	¿Al contar con unos objetivos claros que aporte positivo traerá a la	57
Gráfico 18-3.	¿Cuál de los siguientes valores cree que debe tener una empresa?.....	58
Gráfico 19-3.	¿Al contar con políticas claras que aporte positivo traerá a la empresa?	59

Gráfico 20-3.	¿Al contar con un organigrama funcional que aporte positivo traerá a la empresa?	60
Gráfico 21-3.	¿Qué área cree usted que debe mejorar como empresa para tener un mayor crecimiento?	61
Gráfico 22-3	La cadena de valor de Michael Porter	69
Gráfico 23-3.	EFI-EFE	77
Gráfico 24-3.	Organigrama propuesto	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL
CIA.LTDA

ANEXO B: ENCUESTA PARA LOS CLIENTES:

ANEXO C: ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

ANEXO D: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

ANEXO E: ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

ANEXO F: ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO G: FOTOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESUMEN

Con el presente trabajo de titulación sobre el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024 con la principal finalidad de ayudar al direccionamiento de la empresa con el mejoramiento de cada uno de los procedimientos, para lo cual se utilizó un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, también se procedió a la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la empresa y una entrevista al gerente para el análisis situacional de la empresa en el que se consideró los factores internos y externos para desarrollar el FODA de la empresa se pudo evidenciar la inexistencia de un departamento de marketing, tampoco realizan capacitaciones a los trabajadores, deterioro del lugar de almacenamiento de inventarios en la matriz y una disminución de la rentabilidad para lo cual se plantea un plan estratégico que consta de misión, visión, políticas, valores, organigrama funcional y de 7 objetivos estratégicos de largo, mediano plazo con el correspondiente POA. Se recomienda que la empresa siempre este actualizando su información estratégica por lo que es importante realizar análisis interno y externo de manera anual para estar prevenidos de problemas a futuro, de esa manera tener estrategias en base a las fortalezas y oportunidades para equilibrar las falencias que se pueden presentar.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS>
<DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>
<ESTRUCTURA ORGANIZATIVA> <CHIMBORAZO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



0036-DBRAI-UPT-2020

ABSTRACT

This titling work on the development of a strategic plan for the company Fierro Corral Distribution Center CO. LMTD, Riobamba canton, Chimborazo province, period 2019-2024 had the main purpose of helping to address the company with the improvement of each of the procedures, for which a qualitative and quantitative research approach was used, also proceeded to the application of surveys to the clients and employees of the company and an interview to the manager for the situational analysis of the company in which the internal and external factors were considered to develop the SWOT of the company where it was possible to demonstrate the absence of a department of marketing, they also do not train the workers, deterioration of the inventory storage place in the matrix and a decrease in profitability for which a strategic plan that consists of mission, vision, policies, values, functional organization chart and 7 long and medium term strategic objectives with the corresponding POA. It is recommended that the company is always updating its strategic information so it is important to perform an internal and external analysis on an annual basis to be prevented from future problems, in this way to have strategies based on the strengths and opportunities to balance the shortcomings that can be presented.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <DIRECTION>
<STRATEGIC PLANNING> <ORGANIZATIONAL STRUCTURE> <CHIMBORAZO>
<RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, un plan estratégico para una empresa es de vital importancia para tener direccionamiento, es decir saber hacia dónde quiere llegar en un futuro, además debemos tomar en cuenta que se debe visualizar las oportunidades para aprovecharlas, hacer frente a las amenazas, reforzar las fortalezas, neutralizar o eliminar las debilidades. En la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA tiene 15 años de trayectoria en el cual se dedica a la compra y venta de productos para la construcción predial, infraestructura, telecomunicaciones y agrícola el principal problema es el no contar con un plan estratégico para un período determinado por lo que tiene una administración empírica, es por ello el motivo de investigación para elaborar un plan estratégico, para ello se necesita realizar un diagnóstico situacional mediante el análisis interno y externo, donde ayude al crecimiento, obtener éxito dentro de la empresa, se plantea estrategias para el cumplimiento de los objetivos. En el siguiente trabajo de titulación consta de tres capítulos donde se detalla a continuación:

En el capítulo I encontraremos el marco teórico referencial donde es la base para la elaboración del presente trabajo de titulación, tiene autores importantes donde hablan sobre el tema para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II se tiene el marco metodológico donde se analiza las herramientas de estudio, las técnicas, métodos para recopilar información para la investigación que se van a emplear, esto ayudará de manera factible a solucionar el problema.

En el capítulo III, resultados y discusión de resultados que serán importantes para realizar la propuesta, dentro de este capítulo también está el desarrollo de la propuesta, en el cual se observa el diagnóstico situacional bajo las matrices de Porter, PESTEL, Cadena de Valor, matriz BSC, cruce de las variables EFE-EFI, el direccionamiento estratégico donde se originó misión ,visión, valores ,objetivos estratégicos con sus respectivos responsable, actividad y tiempo con sus indicadores respectivos donde servirán para medir el grado de eficiencia, eficacia, economía de los mismos.

Para finalizar tenemos las conclusiones donde se detalla de forma clara los hallazgos de la empresa, también las recomendaciones que debe tomar en cuenta la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Para que exista un crecimiento empresarial es importante que una empresa cuente con una herramienta de guía para su desenvolvimiento en el presente y el futuro sin perderse en el tiempo, de manera que es esencial realizar esta investigación con base a las necesidades de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA, por lo cual también se incluye trabajos similares que sirva de sustento para su desarrollo.

Un plan estratégico permite tener un direccionamiento para la empresa y es el sustento para cada una de las gestiones que la institución realiza sin perder el objetivo.

Para Neira & Tenelema (2017), en su trabajo de titulación *“Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil”*. Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Guayaquil manifiesta. Al finalizar la investigación obtenidos se puede determinar que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo. La empresa Serviexpress tiene a favor el cumplimiento eficaz del tiempo de entrega de los vehículos reparados a los clientes ya que el 70% de ellos afirma que el servicio es rápido y oportuno, y que el servicio técnico brindado en sus propias instalaciones permite minimizar costos de operación, lo cual resulta muy satisfactorio para incrementar el portafolio de clientes y alcanzar un posicionamiento en el mercado local.

Para Cansing & Ese (2016), en su trabajo de titulación *“Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la empresa Fabrica de conos Campeón s.a.”*. Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Guayaquil manifiesta. Luego de un exhaustivo análisis de los elementos necesarios para la implementación de cada una de las estrategias y la evaluación de las mismas mediante herramientas, tales como: Estado de Resultado proyectado, Flujo de Caja, el VAN y la TIR; se determinó que la estrategia más factible es la Estrategia Financiera de Reorientación A (EFRA), por las siguientes razones: Requiere de menos recursos para su implementación

adecuada, se crea una nueva imagen para la Fábrica de Conos Campeón S.A, reconocimiento de la marca de los productos producidos por la empresa, se minimizan las tres debilidades de mayor impacto en la situación económica financiera actual, se obtuvo un VAN muy favorable, que fue reafirmado por el resultado de la TIR, por lo tanto el proceso es factible.

Para Guamán (2018), en su trabajo de titulación *“Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021”*. Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo manifiesta. Al finalizar la investigación mediante un diagnóstico del macro entorno de la empresa a través de una evaluación de factores, el resultado fue que la empresa no estaba preparada en cada área funcional, y estratégicamente para recibir los shocks externos, de la economía ecuatoriana que en ese período el PIB se contrajo, generando inestabilidad en las cuentas de la Mueblería Gapal. La inexistencia de un plan estratégico que mejore la gestión administrativa – financiera de la Mueblería Gapal, provocó que la empresa no oriente sus anhelos y objetivos a largo plazo, y generó la falta de consolidación de la empresa en el mercado de venta de muebles en la ciudad de Cuenca.

Para Ochoa (2015), en su trabajo de titulación *“Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”*. Carrera de Ingeniería en contabilidad y auditoría C.P.A de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo manifiesta. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes y empleados de la cooperativa, se diagnosticó la necesidad de aplicar estrategias de conservación, mejora y capacitaciones al personal en cuanto a los servicios que presta la cooperativa, ya que tiene un grado de aceptación medio por parte de los clientes o usuarios por lo que, para aportar a la solución del problema se presenta un plan estratégico fundamentado en el modelo de Administración Estratégica empleada.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Planeación

El concepto de planeación se encuentra estrechamente relacionado con el concepto futuro. Pero no se trata de un brujo, mago, vidente o profeta que sabe o dice conocer lo que sucederá en el futuro. Quien practica la planeación es una persona preparada con conocimientos teóricos y empíricos que haciendo uso de técnicas probadas (procesos, métodos, modelos o sistemas) estructura los hechos y las ideas para adelantarse al futuro; esto es, en el presente decide lo que

desea o espera que ocurra en el futuro. Así se puede llegar a una definición conciliadora de planeación. (Torres & Martínez, 2014)

Para qué sirve la planeación

“Sirve para conocer los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.” (Rojas & Medina, 2014)

1.2.1.1 Principios de la planeación

Bajo estas condiciones algunos principios esenciales de planeación son los que a continuación se mencionan:

- No hacer bien la planeación no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien (principio de responsabilidad).
- Los éxitos del pasado y del presente no son garantía de éxitos futuros (principio de renovación). La planeación es como el deporte de “tiro con arco”: no siempre es precisa pero sí aproximada (principio de aproximación).
- En la planeación se involucran todos los niveles jerárquicos de la organización, así se genera compromiso (principio de participación).
- La planeación es a corto, mediano y largo plazo, pero no tan largo porque en el futuro todos estaremos muertos (principio de temporalidad).
- Las capacidades (conocimiento, experiencia, habilidades y actitudes) de quien elabora el plan deben ser diferentes a las de quien lo implanta (principio de perfiles).
- Un plan imperfecto desde el punto de vista técnico que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en que se escribió (principio de ejecución).
- Estrategias nuevas no se incorporan en estructuras organizacionales viejas (principio estructural).
- Estrategias nuevas exigen sus propios recursos (principio de presupuesto). (Torres & Martínez, 2014)

1.2.1.2 Ventajas y desventajas de la planeación

Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en el asertividad frente a las decisiones, con ella se

puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo. La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso. (Rojas & Medina, 2014)

1.2.2 Pensamiento estratégico

Es difícil consensuar qué es el pensamiento estratégico, sobre todo cuando este se puede analizar desde distintas disciplinas, pero, en el mundo empresarial, muchos de nosotros pensamos que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas. Y que, para ello, es preciso hacerse preguntas como las siguientes: (Sainz, 2018)

- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde quiero estar mañana?
- ¿Qué haré para conseguirlo?

En otras palabras, el pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo. En efecto, partir desde el ideal futuro hace nacer el pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) y lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón se combina con la pasión o los sentimientos. A unos les sirve para resolver problemas, a otros para intentar ganar guerras. Y puede llegar a marcar una palpable diferencia entre las actuaciones de unos y de otros. El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión. (Sainz, 2018)

1.2.2.1 Estrategia

“Los primeros estudiosos modernos que ligaron la estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgentern, quienes definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”. (Rojas & Medina, 2014)

Para qué sirve las estrategias

Sirve para brindar dirección y guía no solo en cuanto a lo que debería hacerse sino también a lo que no debería hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer. Una acción estratégica incorrecta terminará siendo una distracción y un desperdicio de los recursos de la empresa; en el peor, tendrá consecuencias no deseadas de largo plazo y amenazarán la supervivencia de la compañía. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2015)

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Rojas & Medina, 2014)

1.2.2.2 Elementos de la estrategia

1. Ambiente: condiciones ajenas a la empresa y a las que debe de responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

2. Establecer metas u objetivos: el objetivo más alto se conoce como la misión, es decir, la razón de existir de la empresa.

3. Análisis de la situación: determinar la posición en el ambiente y su cantidad de recursos, es decir un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés.

4. Proyectar cómo aplicar los recursos: con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente.

1.2.2.3 Importancia de la estrategia

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

1.2.2.4 Direccionamiento estratégico

Para hablar de direccionamiento estratégico, se hace necesario partir del concepto de la planificación, noción que es tan antigua como el hombre y que surge de todas las actuaciones de

los seres humanos en las actividades comerciales (la agricultura, la ganadería, la mercadería, etc.), en este ámbito inicial, la planificación gira en torno al individuo y está supeditada a las limitaciones de sus intereses, capacidades y medios particulares. (Peña, 2017)

1.2.2.5 De la planeación estratégica al direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, surge como otro concepto administrativo que plantea para las organizaciones una mirada más completa que la imperante en estos temas como es la planeación estratégica. La planificación estratégica, en sí misma, a) la habilidad de una empresa para convertir sus planes en realidad y, b) la habilidad de una empresa en la gestión de su resistencia interna; en este sentido, la planificación estratégica hace parte del direccionamiento estratégico. (Peña, 2017)

1.2.2.6 Procesos de direccionamiento estratégico

Formulación de la estrategia; que encierra los siguientes elementos: a) la visión que es la determinación de un estado futuro para la organización, b) la misión que es el propósito o razón de ser, c) los propósitos fundamentales de la empresa, que son el vínculo entre la misión y la visión de la organización, d) las metas que es lo que la organización debe conseguir en un período determinado, e) la estrategia que son los medios para alcanzar la visión, y por último, f) los valores de la organización para cumplir con la visión. Se tienen sus actividades que incluyen la identificación del medio ambiente en el que se desarrolla, los recursos disponibles y el alcance, así como la capacidad real para tomar la ventaja en el mercado y de igual manera, su capacidad para contrarrestar los riesgos. Antes de cualquier acción que la empresa emprenda, siempre se debe plantear la definición de las metas, el análisis de la situación y la planificación. (Peña, 2017)

Implantación o implementación; de la estrategia, que comprende actividades de naturaleza administrativa, como son la movilización de los recursos de la compañía para la realización de los propósitos, la estructura organizacional adecuada para el desempeño eficiente de las tareas, lo que se traduce en una buena comunicación y una excelente coordinación de actividades, procesos organizacionales con controles coherentes con las estrategias planteadas y que permiten demostrar el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de una medición. (Peña, 2017)

Evaluación de la estrategia; que es un paso primordial en el proceso estratégico y no una conclusión, respondiendo a preguntas que van más allá de: ¿La empresa ha logrado crecer?, ¿ha mejorado el margen de ganancia?, es decir, constituye “un esfuerzo por mirar a corto plazo más allá de los hechos obvios en relación con la salud de la empresa y valorar por el contrario los

factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido” respondiendo a preguntas como: ¿los objetivos del negocio, los planes y políticas fueron adecuados?, ¿los resultados obtenidos apoyan la estrategia formulada e implementada?. (Peña, 2017)

Los dos enfoques planteados para el direccionamiento estratégico son muy parecidos, pero definitivamente el segundo, que contempla la formulación, implementación y evaluación de la estrategia es el más completo, ya que integra el análisis dentro de la formulación y además propone otro aspecto que es la evaluación de la estrategia que es tan importante como la formulación o la implantación. (Peña, 2017)

Etapas de la planificación estratégica



Figura 1-1: Etapa de planificación

Fuente: (Chiavenato, 2012)

Realizado por: Maritza Herrera ,2019

1.2.3 Plan estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz, 2018)

1.2.3.1 ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Todas estas apreciaciones iban encaminadas a mitigar los principales prejuicios que habitualmente tienen los directivos en relación a la planificación, y a presentar sus principales

beneficios. Llegado a este punto, lo deseable sería que el lector se hubiera convencido de la importancia de planificar. Sin embargo, ¿por qué decantarse por un determinado tipo de planificación como es el plan estratégico? Este es precisamente el tema que abordamos en este apartado. (Sainz, 2018)

La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

Preparación del plan estratégico

Un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos:

- La misión y los objetivos organizacionales.
- La oferta de bienes, servicios o ambos.
- Un análisis y estrategias de mercado, incluyendo oportunidades y amenazas, y planes de contingencia.
- Las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos.
- Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias.
- Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas. (Morales & Castro, 2014)

1.2.3.2 Objetivos del plan estratégico

- Definir lo que debería ser la organización en el futuro.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que debería ser en el futuro.
- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas. (Ortega, 2014)

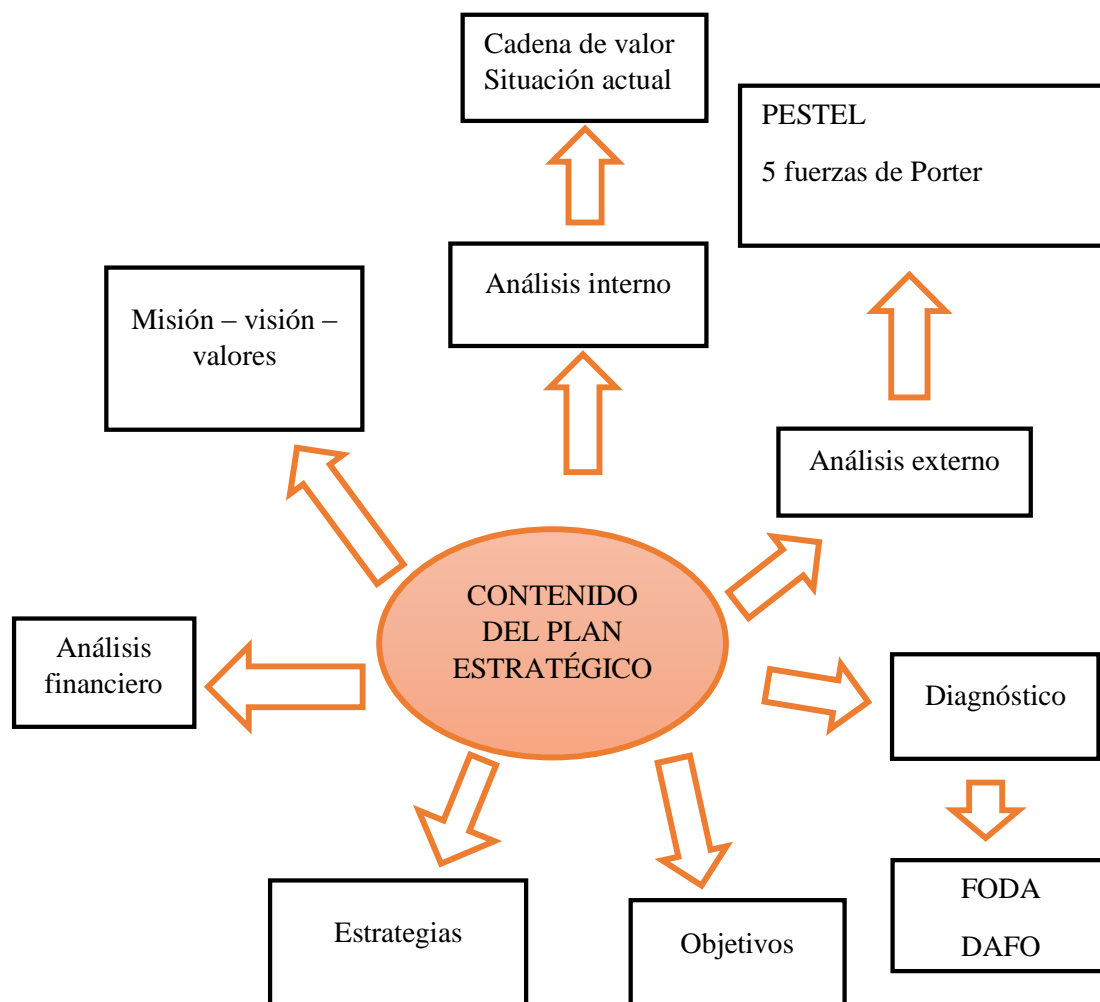


Figura 2-1: Proceso del plan estratégico

Fuente : (Trenza, 2018)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

1.2.4 Contenido del Plan Estratégico

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Programas

1.2.4.1 Misión

Entendemos por misión, el motivo, propósito, fin o razón de ser, para la existencia de una empresa, organización o industria, lo que se ejemplifica en los siguientes enunciados: (Maho, 2015)

Qué hacemos para crear valor.

Cómo atendemos a las partes interesadas.

Cuáles son nuestros principales valores.

Qué pretendemos cumplir en el entorno o sistema social.

Qué pretendemos hacer y para quién.

Una misión especifica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir. La misión de una compañía es más concreta que su visión. Sin embargo, a semejanza de la visión, una misión debe plantear la singularidad de la compañía y ser importante y fuente de inspiración para todo el grupo de interés. La probabilidad de formular una misión efectiva es mayor cuando los empleados cuentan con un sentido claro de las normas éticas que guiaran su conducta cuando colaboren con su trabajo para que la compañía realice su visión. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Formulación de la declaración de la misión

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. (Maho, 2015)

La declaración de la misión es fundamental, porque traza a grandes rasgos el rumbo futuro de la empresa, organización o industria. Es un recordatorio constante para los empleados de por qué existe la organización y de lo que sus fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños.

1.2.4.2 Visión

La visión en toda empresa, organización o industria, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige en el largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y la aparición de nuevas condiciones en el mercado. (Maho, 2015)

La visión es lo que queremos ser, y puede resumirse en los siguientes puntos:

- Qué queremos ser en el futuro.
- Qué cambios implementamos en lo que hacemos.
- Cómo sobreviviremos productivamente.
- Cuál es nuestra proyección de la industria en relación con el entorno y el mercado.

La visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia. Por lo tanto, el enunciado de la visión articula a descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar en otras palabras, el enunciado de la visión dirige a la empresa hacia el lugar donde le gustaría estar en años por venir. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

1.2.4.3 Valores

Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determina que deben guiar el cumplimiento de su misión y visión. Los valores se relacionan con un trato justo integral. Conducta, ética, sentido innovador, trabajo en equipo, Calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en su comunidad. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2015)

1.2.4.4 Objetivos

Los Objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea. Los Objetivos no tienen por qué ser siempre finalistas, siendo muy aconsejable establecer Objetivos parciales, que nos permitan conocer si estamos en línea con el cumplimiento del Objetivo final. Las empresas se fundamentan en una “Visión” y en una “Misión” y estas se concretan en la realización de unas tareas y en la obtención de unos resultados. (Chaparro, 2017)

1.2.4.5 Políticas

Son guías para orientar la acción, son criterios que deben observarse en la toma de decisiones. Las reglas y políticas surgen de las normas, siendo éstas los mandatos que determinan la actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar el personal de una empresa en situaciones específicas; en donde las reglas son estrictas y las políticas flexibles. Las reglas son precisas y

deben cumplirse tal y como se especifican, su incumplimiento se sanciona, mientras que las políticas determinan límites más amplios y proporcionan libertad de acción. (Chaparro, 2017)

1.2.4.6 Estrategia

Durante mucho tiempo el término estrategia fue empleado por los militares como una manera de designar grandes planes en defensa de lo que se consideraba como un poderoso enemigo o contrincante. Es “un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”.

Es “la capacidad de percibir hacia dónde uno quiere ir, y de tomar las medidas necesarias para mantener el rumbo y llegar al destino”. Estrategia es conocer donde nos encontramos, hacia donde vamos, cual es nuestra guía y cuáles son los recursos que contamos para alcanzar las metas. (Chaparro, 2017)

1.2.4.7 Programas

“Un programa se define como un plan que señala la secuencia de actividades específicas, que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como el tiempo necesario para efectuar cada una de sus partes”. (Chaparro, 2017)

1.2.5 Análisis de la situación actual

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (corporativas y funcionales).

Todo plan estratégico está tan interrelacionado que carecería de sentido analizarlas por separado. En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni estos pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrir estos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos rodean.

La elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un puzzle en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tengan sentido y coherencia. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan consistente. (Sainz, 2018)

1.2.5.1 Análisis interno

Mientras que el análisis de la situación externa trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar. (Sainz, 2018)

Aspectos a analizar

- Metas logradas/metras no alcanzadas
- Razones de los éxitos/causas de los fracasos
- Capacidades internas de la empresa (las imprescindibles para alcanzar estas metas)

Algunas preguntas:

Debilidades: nuestras áreas de mejorar

- ¿Qué nos falta en nuestra organización?, ¿por dónde se escapan los esfuerzos?, ¿en qué procesos perdemos tiempo?
- ¿Qué aspectos innovadores del sector no hemos incorporado?, ¿qué hacemos peor que la competencia?
- ¿Qué perciben los clientes y proveedores como una debilidad de nuestra organización?
- ¿Somos capaces de asimilar los nuevos requerimientos de la sociedad?, ¿qué nos dificulta adaptarnos a las peticiones de los clientes?

Fortalezas: nuestros puntos fuertes

- ¿Qué hacemos realmente bien?, ¿qué saber específico posee nuestro personal?, ¿qué aspectos tecnológicos nos hacen más innovadores frente a la competencia?
- ¿Qué nos hace ser resistentes a cambios, dificultades o problemas?
- ¿Qué elementos perciben los clientes y proveedores como una fortaleza de la organización?
- ¿Qué ofrecemos que interese a la sociedad? (González, 2017)

La siguiente información proviene de la siguiente fuente. (Sainz, 2018)

Elementos de análisis interno

Comercial y Marketing

- Imagen de empresa y de los productos y marcas principales.
- Calidad y aceptación de los productos.
- Política de precios y nivel de competitividad.
- Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.
- Red de ventas y cobertura de distribución. Atención a clientes y servicio posventa.
- Cartera de clientes.
- Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicio.
- Capacidad de distribución.
- Sistema de información de mercado.

Producción

- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Antigüedad de la planta y equipos de fabricación.
- Proceso de fabricación (Control de calidad).
- Suministros de material y de producto terminado.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Relaciones laborales y clima de trabajo.
- Seguridad en el trabajo.
- Control de existencias.

Organización y Recursos Humanos

- Estructura interna, calidad del equipo directivo.
- Experiencia de las personas que ocupan puestos clave.
- Formación, motivación y rotación del personal.
- Comunicación interna.
- Sistema de información y de gestión.
- Capacidad para cumplir planes.
- Aptitud para formular propuestas de mejora.
- Competencias, polivalencia y compatibilidad de las personas, etc.

Económico-Financiero

- Inversión
- Apalancamiento
- Rentabilidad

Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

- Estado de nuestra tecnología.
- Capacidad de innovación.
- Patentes.
- Ingeniería.
- Éxito de los nuevos productos lanzados.
- Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías.
- Experiencia versátil.
- Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos, etc.

La Cadena de Valor de Michael Porter

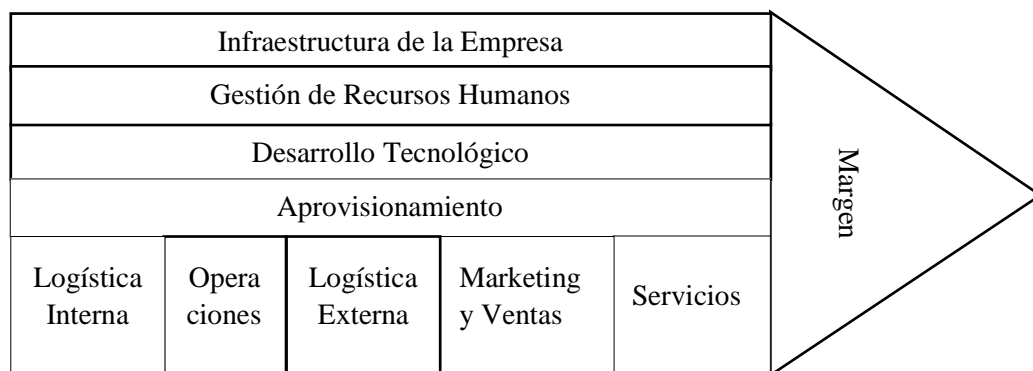


Figura 3-1: Cadena de valor

Fuente: (Riquelme, 2019)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Aquí se dan algunas definiciones claves para el entendimiento del concepto. (Riquelme, 2019)

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la

asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen. (Riquelme, 2019)

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Riquelme, 2019)

1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
2. **Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.
6. **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

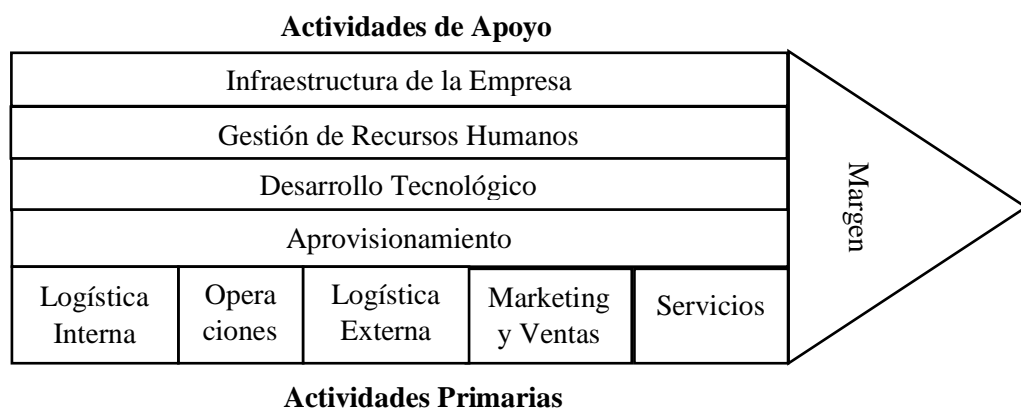


Figura 4-1: Cadena de valor actividad de apoyo

Fuente: (Riquelme, 2019)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Matriz de evaluaciones del factor interno

Factor interno

Consiste en constituir una matriz EFI. Estos instrumentos para formular estrategias resumen y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Haga una lista de los factores de tanto fuerzas como debilidades.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores.
- Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 4)
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evaluación ponderada para cada variable.
- Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Ortega, 2014)

Tabla 1-1: Matriz de Evaluación de factor interno

Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderación
Fuerzas			
Debilidades			
Total			

Fuente: (Ortega, 2014)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

1.2.5.2 Análisis externo

Consiste en ver como se relaciona tu empresa con el entorno, es decir cómo te afecta las relaciones con el exterior, tanto agente más cercano (proveedores, clientes y competidores) hasta los agentes de ámbito más globales (político, económico, social, tecnológico ecológico y legal).

Aspectos que analizar:

Entorno general: variables y factores que afectan indirectamente a la organización. Entorno específico: aquellos que la afectan de forma directa, entre ellos la competencia potencial (amenaza de competidores y/o productos sustitutivos), la competencia actual (esto es, en el sector, analizando número de competidores, diferenciación, etc.), poder negociador de los clientes y de los proveedores (por ejemplo, presión sobre precios según haya o no alternativas), acciones de los poderes públicos, etc. Algunas preguntas: (González, 2017)

Amenazas:

- ¿Qué cambios tecnológicos están sucediendo en el mercado?
- ¿Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector?
- ¿Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias?
- ¿Se prevén cambios en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado?
- ¿Cuál es el contexto en relación con las administraciones locales o estatales?

Oportunidades:

- ¿Qué tendencias favorables presenta el mercado?
- ¿Qué cambios legislativos se han producido o se prevén, que puedan favorecer al sector?
- ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?
- ¿Qué hábitos de vida se han modificado o se prevén, que puedan favorecer al sector?

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Van, Lebo, & Durand, 2014)

Las 5 Fuerzas de Porter**Amenaza de nuevos competidores en el mercado**

- Barreras contra la entrada, barreras culturales.
- Inversiones iniciales necesarias, boletos de ingreso.
- Regulaciones ya vigentes.
- Normas, medidas proteccionistas.
- Extensión del mercado, imagen de la industria y compañías ya instaladas.

Poder de negociación de los proveedores

- Número de proveedores, costo del cambio de proveedor.
- Importancia de la marca (marca sólida).
- Diferenciación de productos.
- Presencia de productos sustitutos y sus diferencias.

Poder de negociación de los clientes

- Nivel de concentración de los clientes y tamaño de las empresas que los atienden.
- Número de clientes.
- Imagen de la marca entre los clientes.
- Diferenciación de productos (o estandarización de los mismos).
- Número de productos sustitutos.

Productos sustitutos

- Capacidad de los compradores para cambiar de proveedor y de producto, así como el costo.
- Elasticidad.
- Impacto del volumen en el mercado (producto nuevo, aumento de la cantidad global vendida para satisfacer una misma necesidad si el producto es muy diferente).

Rivalidad de los competidores actuales

- Sector: ¿estratégico?, mercado atractivo.
- Número de competidores.
- Crecimiento del mercado.
- Posibilidad de conseguir economías de escala.
- Diferenciación de productos.

PESTEL

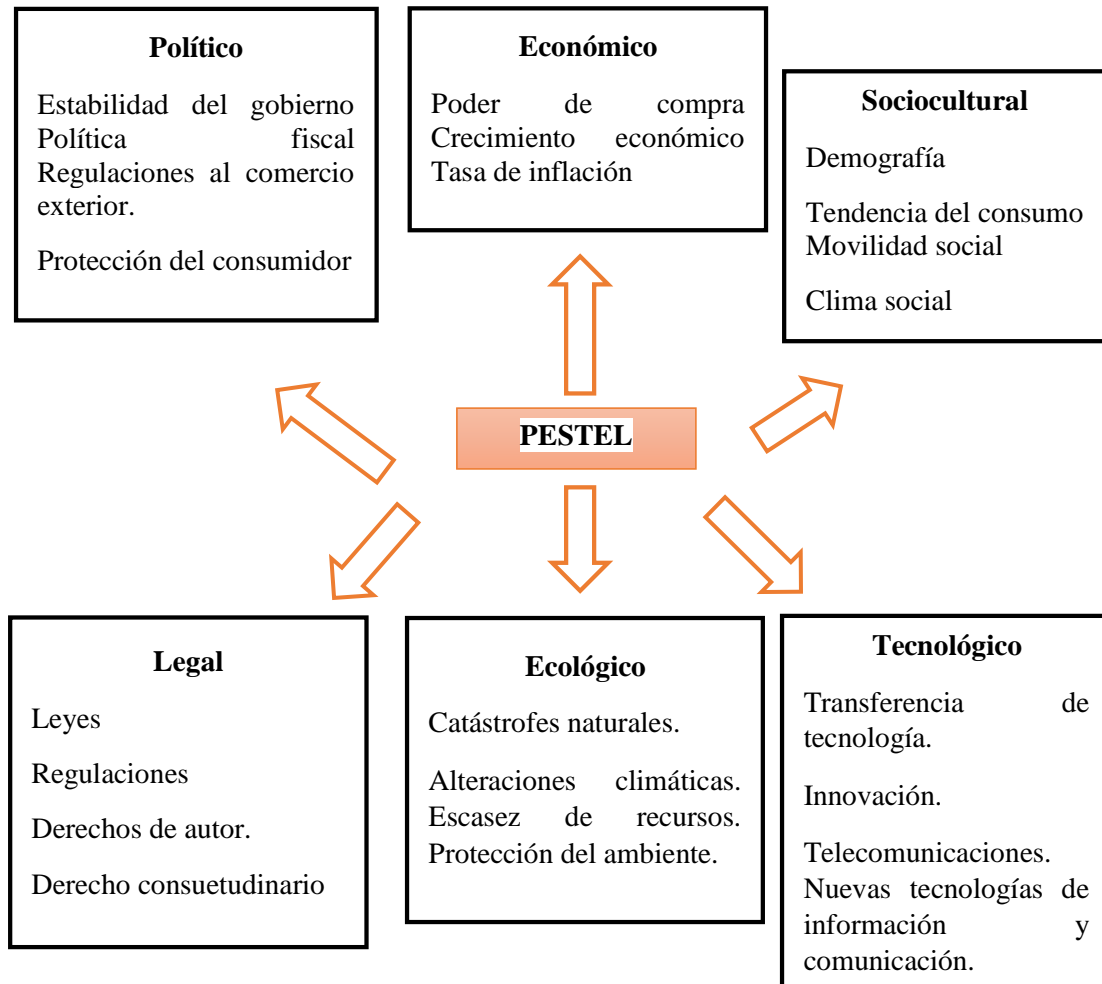


Figura 5-1: PESTEL

Fuente: (Van, Lebo, & Durand, 2014)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Matriz de evaluación externo

La elaboración de la matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito. Incluyen las oportunidades y las amenazas que inciden en la empresa y su industria.
2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1.0 (muy importante)
3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, a fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una mala respuesta. La calificación se basa en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su evaluación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. (Ortega, 2014)

Tabla 2-1: Matriz de Evaluación de factor Externo

Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderación
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: (Ortega, 2014)

Realizado por: Maritza Herrera

1.2.6 Análisis FODA, DOFA O SWOT

1.2.6.1 FODA

El análisis FODA debe enfocarse sólo en los factores clave para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparar a la compañía de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas cruciales del entorno. (Sánchez, 2018)

Tabla 3-1: MATRIZ FODA

Frente interno	Fortalezas	Debilidades
Frente externo		
Oportunidades	Fácil	Difícil
Amenazas	Desafiante	Imposible

Fuente: (Ortega, 2014)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

1.2.6.2 Matriz para la formulación de objetivos

El establecimiento de las estrategias de negocios (mejor conocidas como objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis (conclusiones) basados en las herramientas de análisis previos.

Dada la revisión del FODA ahora lo importante es poder observar la manera en que estos factores se pueden interrelacionarse para utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Los objetivos que resultan de esta revisión deben ser revisados sobre el marco de referencias de las bases estructurales de la organización, como se muestra en la tabla. Todos los objetivos deben ser congruentes con la misión, visión y valores para evitar desviarse del propósito fundamental que le da sentido a la empresa.

Tabla 4-1: DAFO

Objetivos FO: <i>Maxi-Max</i> Potencialmente es la estrategia de más éxito en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.	Objetivos DO: <i>Mini-Max</i> Es una estrategia de desarrollo que ayudara a superar las debilidades de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades
Objetivos FA: <i>Maxi-Mini</i> Es una estrategia que pretende aprovechar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	Objetivos DA: <i>Mini-Mini</i> Pretende establecer una estrategia para disminuir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: (Gallardo, 2014)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

1.2.7 Indicadores de desempeño (KPI):

Un indicador clave de rendimiento o de desempeño (KPI) es una métrica de negocio para evaluar los factores que son cruciales para el éxito de una organización. El propósito de usar KPI es enfocar la atención en las tareas y procesos que la gerencia ha determinado como los más importantes para avanzar hacia metas y objetivos declarados. (Rouse, 2017)

Eficiencia:

Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles. (Mera, 2015)

- Costo por kilómetro de carretera construido
- Costo de un servicio provisto por usuario
- Cantidad de inspecciones realizadas en relación al total de inspectores

Eficacia:

Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa. (Mera, 2015)

- Porcentaje de alumnos capacitados que consiguen un empleo al finalizar el programa.
- Número de beneficiarios en relación a la población potencial de beneficiarios.
- Número de fiscalizaciones en relación al total de instituciones por ser fiscalizadas.

Calidad:

Este indicador se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Esta referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros. (Mera, 2015)

- Tiempo de espera promedio en oficinas de atención al público.
- Número de reclamos por parte de los usuarios
- Usuarios satisfechos en relación al total de usuarios
- Tiempo de respuesta promedio a cartas de reclamos

Economía:

Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos. (Mera, 2015)

- Presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado.
- Porcentaje de recuperación de préstamos.
- Porcentaje de recursos generados en relación al gasto total para la producción del bien o servicio.

1.2.8 Estrategias genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado: (Escalante, 2014)

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Liderazgo total en costos

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. (Escalante, 2014)

Diferenciación

Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. (Escalante, 2014)

Enfoque o alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar

varias formas. Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. (Escalante, 2014)

1.2.9 Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

El concepto de Cuadro de Mando Integral podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección focalizada a la creación de valor, representándola de la siguiente manera: (Amo, 2017)

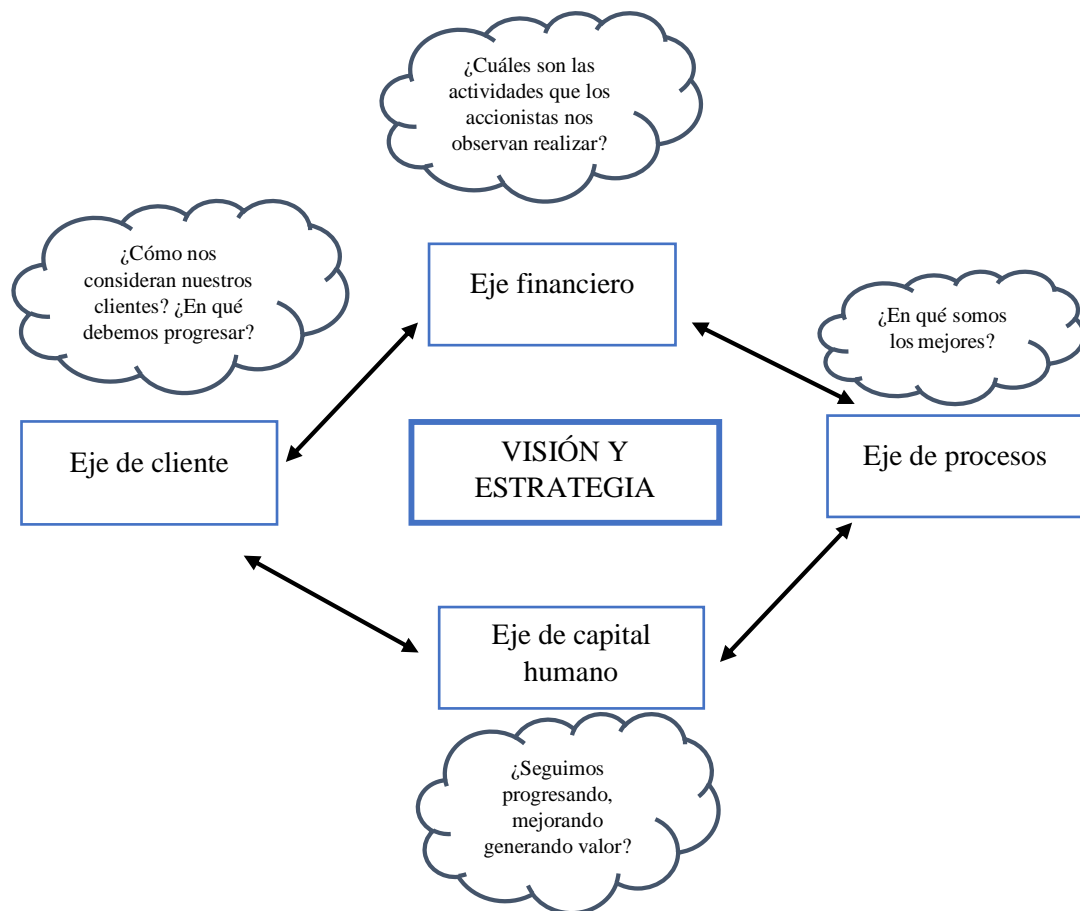


Figura 6-1: Cuatro ejes para una coordinación integral

Fuente: (Gillet, 2014)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un conjunto de indicadores de dirección estratégica. Su elaboración considera el desempeño de la empresa en lo que concierne:

- Clientes
- Finanzas
- Procesos internos
- Capital humano

Por esta razón este cuadro de mando se considera “integral”.

Perspectiva Financiera

Incorpora la visión de las partes interesadas y mide la creación de valor de la organización. Responde a la pregunta ¿Qué indicadores tienen que desempeñarse correctamente para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Sirven de foco para el resto de los objetivos en las otras perspectivas. Si las estrategias son ejecutadas exitosamente la organización generará valor que se traducirá en mayores beneficios y menores costos. (Gallardo, 2014)

Perspectiva cliente

Se muestra los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar los niveles de servicio. Estos objetivos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas comparen sus indicadores claves (satisfacción, lealtad, retención, adquisición y rentabilidad con el mercado en el que participa. Aquí se responde a la pregunta ¿cuál es la oferta del valor al cliente que generara los ingresos financieros planteados?. (Gallardo, 2014)

Perspectiva de procesos internos

Cuando se desarrollan objetivos e indicadores bajo esta perspectiva la pregunta que se responde es: ¿cuáles son los procesos internos clave en los que se debe ser excelente para entregar valor a los clientes.

Perspectiva capital humano

Disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos para apoyar las estrategias. Lo más importante que se debe tener en cuenta que la organización basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar impulsarse y crecer en sus recursos estratégicos de primer orden que, consecuentemente, serán un elemento importante para la ejecución de la estrategia. (Gallardo, 2014)

1.2.10 El mapa estratégico

Es la representación de los vínculos causa-efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. (Amo, 2017)

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La empresa ha de mantener un equilibrio entre sus objetivos a corto y largo plazo. La empresa cuando formula su estrategia, define objetivos o compromisos a largo plazo con sus accionistas, como, por ejemplo, «crecimiento sostenible», pero por otra parte se ve obligada a mejorar sus resultados a corto plazo, que bien podría conseguir, mediante una reducción de sus inversiones a largo plazo o bien mediante la reducción de costes, decisiones estas últimas que pudieran poner en peligro la consecución de los objetivos a largo plazo.
- La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente. Cubrir las necesidades de los clientes es la fuente básica de creación de valor sostenible. La estrategia requiere una definición clara de los segmentos de clientes a los que la organización quiere dirigirse y la proposición de valor requiere cubrir sus necesidades. La claridad de la propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia.
- El valor se crea mediante procesos internos. Los procesos, conjuntamente con las infraestructuras, dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la empresa la pondrá en práctica. Hemos de centrarnos en aquellos pocos procesos que sustentan la propuesta de valor diferenciadora y que son críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para generar valor.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles de la empresa y su función en la estrategia. Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado,

su valor surge de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia. (Amo, 2017)

1.2.11 Análisis financiero

Un analista financiero es el responsable de investigar y analizar la información financiera para la toma de decisiones sobre futuras inversiones de la compañía (o a nivel individual). Naturalmente, este campo es muy competitivo, por lo que el analista debe empezar su preparación desde la etapa universitaria, haciendo cursos en economía, contabilidad, negocios, etc. El analista financiero es un profesional que, a partir de la información financiera y no financiera de una organización, emite una opinión sobre su situación económico-financiera y de la gestión realizada. El analista financiero elabora o facilita la elaboración de un diagnóstico y un juicio de la gestión realizada en la empresa para que sus directivos puedan adoptar las decisiones que le faciliten la consecución de sus objetivos. (Córdoba, 2014)

1.2.11.1 Requerimientos para el analista financiero

El analista financiero debe poseer las siguientes características:

- Tener conocimientos que dependerán de su función específica dentro del proceso general de toma de decisiones.
- Tener conocimientos sectoriales: qué variables macroeconómicas influyen en la evolución de un sector, cómo es la estructura competitiva de dicho sector, etc.
- Conocer de estrategia, equipo de gestión y posición del sector de la compañía.
- Conocer la normativa contable, tanto general como específica del sector, análisis de estados financieros, realización de estimaciones y metodologías de valoración.
- Una cualidad importante no solo en el análisis, sino en cualquier ámbito de la vida, es la de utilizar el sentido común. (Córdoba, 2014)

Otras competencias clave que debe tener el analista financiero son:

- Conocimientos técnicos y funcionales.
- Comprender el negocio.
- Orientación a resultado.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo. Habilidades de comunicación.

1.2.11.2 Responsabilidades del analista financiero

El analista financiero necesita actualizarse constantemente tanto de los datos macroeconómicos como de la información sobre los balances de las compañías. (Córdoba, 2014)

Esto implica la lectura de la prensa financiera y el manejo de datos estadísticos. A continuación, se enuncian las responsabilidades clave del analista financiero:

- Estudio de los datos financieros para la estimación de condiciones empresariales, industriales y económicas, para la toma de decisiones en futuras inversiones.
- Elaborar cálculos, tablas y hacer gráficos para los informes financieros.
- Evaluar la calidad relativa de las garantías que ofrecen diferentes sectores o empresas
- Analizar la información necesaria para los programas de inversiones, como precio, rendimiento, estabilidad, así como las tendencias futuras de los riesgos de inversión y las influencias económicas.
- Adquirir conocimientos y mantenerse informado acerca de las novedades en los ámbitos de la tecnología industrial, los negocios, las finanzas y la teoría económica.
- Seguimiento de los movimientos fundamentales en la economía, la industria y en el mundo empresarial, mediante el análisis de información financiera, los balances, los informes de las firmas de banca de inversión, agencias gubernamentales y las publicaciones comerciales, fuentes de la compañía y contactos personales.
- Elaborar el plan de acción para las inversiones basado en un análisis sólido.
- Preparar informes sobre las tendencias económicas generales, las empresas o sectores específicos.
- Proponer inversiones para las empresas a la administración y los diferentes

1.2.11.3 Método de análisis vertical

El análisis vertical es un método estático usado frecuentemente, y consiste en relacionar cada una de las partidas de un estado financiero con una cuenta o grupo de cuentas, cuyo valor se hace igual al 100 % (Sánchez, 2010). Es un método para interpretar y analizar los estados financieros, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, lo que permite determinar la composición y la estructura de los estados financieros. (Córdoba, 2014)

Con este método se determina el peso proporcional en porcentaje que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, lo que permite determinar la composición y la estructura de los

estados financieros. Se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados, comparando las cifras en forma vertical. (Córdoba, 2014)

Cómo hacer el análisis vertical

Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

Procedimiento de porcentajes integrales Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir de las ventas netas.

Porcentaje integral = Valor parcial / valor base \times 100 Por ejemplo, el valor del activo total de la empresa es \$1.000.000, inventarios de mercancías es \$350.000.

Calcular el porcentaje integral. y el valor de los Porcentaje integral = $350.000 / 1.000.000 \times 100$
Porcentaje integral = 35 %

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder negocio; asimismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa. créditos al Procedimiento de razones simples (Córdoba, 2014)

El procedimiento de razones simples

Tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, la solvencia, la estabilidad, la solidez y la rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa. (Córdoba, 2014)

1.2.11.4 Método de análisis horizontal

El análisis horizontal homogéneos en dos es un método dinámico, que o más periodos consecutivos, consiste en comparar para determinar estados financieros los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. (Córdoba, 2014)

A diferencia del análisis vertical, que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Córdoba, 2014)

Procedimiento de análisis horizontal

El procedimiento para hacer análisis horizontal es el siguiente:

Se toman dos estados financieros (balance general o estado de resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación.

Se presentan las cuentas correspondientes de los estados analizados (sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del balance general).

Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior (las cuentas deben ser registradas por su valor neto).

Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).

En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones y el porcentaje (este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100). En otra columna se registran las variaciones en términos de razones (se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los estados financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior).

Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, hubo disminución y cuando es superior, hubo aumento.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 menos el valor 1. La fórmula sería $P2 - P1$.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera: $((P2/P1) - 1) * 100$. (Córdoba, 2014)

1.3 Marco conceptual

Plan

Al plan lo podemos ubicar en diferentes contextos ya sea nacionales o internacionales y a su vez a situaciones específicas como son los económicos, sociales, de salud, de educación, estatales, regionales, agrícolas, industriales, energéticos, militares, de marina, etc., para efectos de este texto se tratará en plan estratégico de negocios. (Luna, 2016)

Escenario situacional

Es el ámbito de actuación delimitado desde las coordenadas de espacio y tiempo. Es una construcción simbólica de un límite móvil y difuso en un entramado de relaciones, trayectorias y reglas que configuran una dinámica socio – institucional. Los recortes de la realidad actúan desde lo temporal con su historicidad, desde el espacio social o campo específico y desde una territorialidad micro social donde se expresan y están presentes los elementos del contexto macro social (Luna, 2016).

Estrategia

Estrategia etimológicamente proviene de strategos, el que guía, el que dirige, que se especifica como: Arte de dirigir las operaciones militares, arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de la guerra o la defensa de una ciudad. Por lo general se dice que es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto. (Luna, 2016)

Gestión

La gestión refiere a las capacidades de actuación y rendimiento del personal y del conjunto institucional, el nivel de profesionalización, el desenvolvimiento técnico-administrativo y la cualificación/actualización de todos los agentes que conforma un determinado organismo o entidad. Son modos de actuar que plasman el ejercicio de la autoridad, la forma de construcción de poder y de legitimidad. (Rodríguez, 2016)

Análisis

El término análisis se refiere a una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado. (Lavalle, 2017)

Diagnóstico

Es un término utilizado en el marco conceptual de la planificación tradicional. La elaboración de “diagnósticos” se asocia con objetividad, cientificismo y rigurosidad. Es una noción acuñada y utilizada en el marco de un enfoque teórico según el cual, conocer la realidad implica “descubrir la verdad”, en singular. (Rodríguez, 2016)

Objetivos

Los objetivos estratégicos del negocio son los resultados que pretenden lograr a mediano y largo plazos y que consideran como patrón la visión y misión. Se ubican en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer?; en palabras de R.L. Ackoff, son los medios para lograr los fines. (Luna, 2016)

Visión

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Luna, 2016)

Misión

La misión es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. (Luna, 2016)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación:

2.2.1 *Cualitativo:*

El enfoque cualitativo de investigación consiste en conocer de cerca el objeto de estudio (un evento, una norma, la aplicación de un sistema jurídico, un fenómeno, una situación jurídica o una persona). El enfoque cualitativo nos habla de cualidades, de calidad particular de un determinado objeto de estudio. Desde este enfoque se realizan descripciones detalladas de una situación específica, de una persona determinada o un comportamiento definido. Se trata del análisis a profundidad de sólo un segmento de la realidad. (Olvera, 2015)

Se utilizará el enfoque cualitativo debido a que se recogerá información sobre el comportamiento de cada uno de los trabajadores y clientes de la empresa en cada área que se desenvuelve para conocer sobre los problemas que existe mediante la aplicación de la encuesta y la entrevista para direccionar sus esfuerzos y plantear objetivos estratégicos.

2.2.2 *Cuantitativo:*

El enfoque cuantitativo prevé la recolección de datos para realizar un análisis estadístico. El análisis numérico, la presentación de datos estadísticos, los porcentajes en la información, las tablas y gráficas con datos, la elaboración de una muestra estadística y la definición de una población determinada, son elementos de una investigación realizada bajo un enfoque cuantitativo. (Olvera, 2015)

Permite recopilar datos estadísticos para realizar comparaciones significativas o confiables de las respuestas de las preguntas realizadas a los trabajadores, clientes y la entrevista realizada al gerente para lo cual se trabajará con el total de la población debido que es limitada y se tomará el 100% de la población. También se realizará comparaciones numéricas de los estados financieros a través del método horizontal y vertical para conocer la situación económica de la empresa y de esa manera tomar decisiones en beneficio de la empresa.

2.3 Nivel de Investigación

2.3.1 *Descriptivo*

Son aquellos estudios dirigidos a profundizar en el conocimiento del problema en estudio; son utilizados con frecuencia para caracterizar un hecho o conjunto de hechos que caracterizan una población. Como su nombre lo indica, estos estudios se limitan a describir determinadas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones con otros grupos. Se circunscriben a examinar una población definida. (Fresno, 2019)

Se implementará el nivel de investigación descriptivo para proceder a describir la información adjuntada en la investigación donde se detalla cada uno de los hallazgos encontrados durante el levantamiento de información para luego proceder a analizar y proponer estrategias en base a las necesidades de la empresa.

2.3.2 *Explicativo*

Persiguen una mayor extensión que los exclusivamente descriptivos o los relacionales. Tienen como objetivo responder al porqué de determinados comportamientos de fenómenos de cualquier tipo o porqué existe correlación entre determinadas variables. (Peinado, 2014)

Permitirá explicar desde un contexto más específico la situación de la empresa cuales son las fallas, las causas, los efectos de la falta de un plan estratégico y cuales son las posibles soluciones para que la empresa tenga un crecimiento mediante la aplicación de los objetivos estratégicos en las diferentes áreas de la empresa.

2.4 Diseño de investigación

2.4.1 *Transversal*

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2017)

Puesto que el objetivo del análisis transversal en este caso específico es describir la situación económica y financiera de la Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA, Cantón

Riobamba, Provincia de Chimborazo, período (2019-2024), eventualmente formulando además comparaciones y estrategias de, mediano y largo plazo con el respectivo plan operativo anual donde la investigación será solo temporal es decir durante la duración de la investigación.

2.5 Tipo de estudio

2.5.1 No experimental:

Por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2017)

No experimental, de manera que la investigación trata de formular de manera previsor y sistemática, comportamientos, objetivos y alternativas de acción mediante una adecuada planificación para otorgar posibles soluciones a las falencias encontradas dentro de la empresa, no experimental por que el plan estratégico solo quedará propuesto para la empresa será la única que decide si aplica o no.

2.6 Población

La población con la que se trabajó esta conformada por:

- Gerente de la empresa.
- Los trabajadores.
- Clientes potenciales.

En la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA se realizará una entrevista al Gerente, 9 encuestas a los trabajadores y también se aplicará 148 encuestas a los clientes potenciales de la empresa que conforman el total de la población, no aplicaremos la fórmula de la muestra debido a que la población no es extensa de esa manera aplicaremos las encuestas en el 100%.

Tabla 5-2: Población de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA.

Personal	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	1	10%
Departamento administrativo	2	20%
Departamento comercial	5	50%
Departamento de operaciones	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

2.7 Métodos técnicas e instrumentos

2.7.1 Métodos

2.7.1.1 Descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2017)

Se utilizará el método descriptivo de manera que permite recolectar información particular y adjuntarlo para luego analizar la información para proceder en base a la misma a proponer posibles estrategias de mejora para la empresa y luego llegar a describir de forma detallada el plan estratégico.

2.7.1.2 Inductivo

Es un tipo de razonamiento que nos lleva de una larga lista de enunciados singulares, particulares, que son observacionales, a la justificación de un enunciado universal; podríamos decir que se desarrolla un proceso inducción que nos lleva de una parte al todo. (Ferreya & Longhi, 2014)

Se utiliza el método inductivo de manera que con este tipo de razonamiento podremos llegar a las conclusiones generales, obtendremos como base la información recolectada particularmente del entorno interno de la empresa de manera directa mediante la aplicación de las encuestas y la

entrevista e indirecta mediante la observación, fue adquirido del universo de estudio, también se utiliza investigaciones previas para guiarnos en la investigación.

2.7.1.3 Analítico

Se emplea generalmente para el análisis de tendencias generales entre numerosos estudios cuya finalidad, objetivo y diseño son semejantes para conseguir el más amplio conocimiento acerca de un fenómeno determinado. (Peindo, 2014)

Este método se empleará principalmente para el análisis de los datos estadísticos de los resultados donde se tomará como base las encuestas a los clientes potenciales y trabajadores, también la entrevista aplicada al gerente de manera que se procede a analizar las falencias y las causas para en base a las mismas proponer estrategias.

2.7.2 Técnicas

2.7.2.1 Entrevista

La entrevista es una conversación pautada en la que, por regla general, se establece previamente un tema. El entrevistado relata experiencias, sucesos y situaciones concretas. Pero además transmite información con su lenguaje corporal, sus gestos, los modos de expresarse, emocionarse o reaccionar frente a determinadas preguntas que conforman un todo con el relato oral. (Gullo & Nardulli, 2015)

La entrevista se aplicará únicamente al gerente de la empresa donde se empleará preguntas abiertas para poder tener mayor información en base a los 4 ejes principales de la empresa donde el eje financiero, cliente, procesos internos y el eje de aprendizaje y crecimiento(I+D) son un componente esencial para ver cuáles son las fortalezas, debilidades, que posee como empresa.

2.7.2.2 Observación

Es una técnica que se usa para estudiar la muestra en sus propias actividades de grupo. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2017)

La observación será utilizada porque se requiere acudir al lugar donde se encuentra las instalaciones Centro de Distribución Fierro Corral Cia.Ltda para realizar la investigación.

2.7.3 Instrumento

2.7.3.1 Encuesta

La encuesta es un instrumento muy utilizado. Partidos políticos, empresas de marketing o el propio Estado apelan a la encuesta para conseguir información que les permita tomar decisiones adecuadas y hacer más efectiva su gestión. (Gullo & Nardulli, 2015)

La encuesta se aplicará a los 9 trabajadores de la empresa y a los 148 clientes de la misma, con la finalidad de recolectar información desde un punto de vista interna y externa sobre los detalles de la empresa, esta información será de vital importancia en la formulación de la propuesta.

2.8 Idea a defender

La elaboración del plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA. LTDA, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, generará mayor eficiencia y economía en la gestión administrativa - financiera y comercial.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS O DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

3.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los 148 clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.

1.- ¿Usted ha comprado productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Tabla 6-3: ¿Usted ha comprado productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	148	100%
No	0	0%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

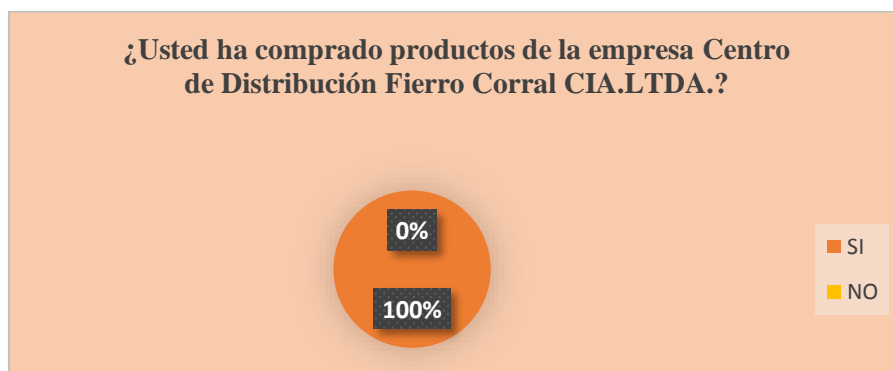


Gráfico 1-3. ¿Usted ha comprado productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Fuente: Tabla Clientes N° 1-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Mediante la encuesta aplicada se obtuvo resultados de los clientes externos fijos que en un 100% indicaron que compran los productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA, donde también se analiza que la empresa debe buscar estrategias de fidelización para incrementar la cartera de clientes fijos y de esa manera tener mayor estabilidad de ingresos.

**2.- ¿Cuál de estos factores usted considera más relevante a la hora de adquirir un producto?
¿Por qué?**

Tabla 7-3: ¿Cuál de estos factores usted considera más relevante a la hora de adquirir un producto?

Alternativas	frecuencia	Porcentaje
Precio	70	47%
Calidad	30	20%
Servicio	25	17%
Tiempo	13	9%
Imagen	10	7%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

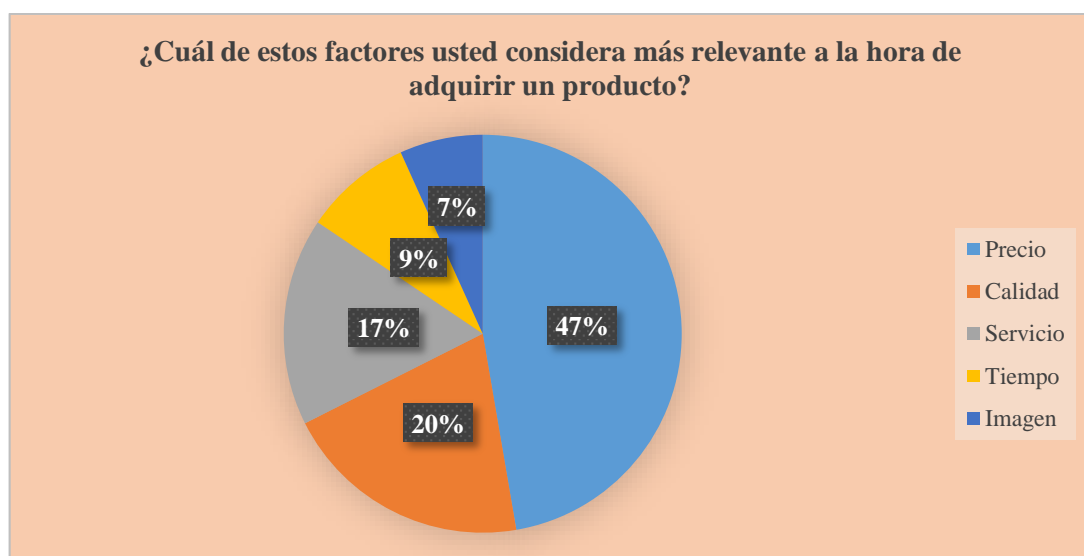


Gráfico 2-3. ¿Cuál de estos factores usted considera más relevante a la hora de adquirir un producto?

Fuente: Tabla Clientes N°2-3

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Los clientes manifestaron en una gran mayoría con el 47% del total, a la hora de comprar sus productos siempre seleccionan el precio y el 20% optaron por la calidad y solo un 7% eligieron la alternativa de imagen. Manifiestan que la mayoría eligen el precio por que es accesible dependiendo el alcance de su nivel económico, ellos no se fijan tanto en la calidad a la hora de comprar son pocos los que lo hacen. Por lo cual es importante que la empresa ofrezca no solo precios buenos sino también calidad mediante campañas publicitarias donde proporcionen su nivel de calidad, de esta forma llegar a los clientes con precio, calidad y servicio de excelencia.

3.- ¿Cómo califica la atención que recibe en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Tabla 8-3:¿Cómo califica la atención que recibe en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	7%
Muy bueno	43	29%
Bueno	65	44%
Regular	25	17%
Malo	5	3%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

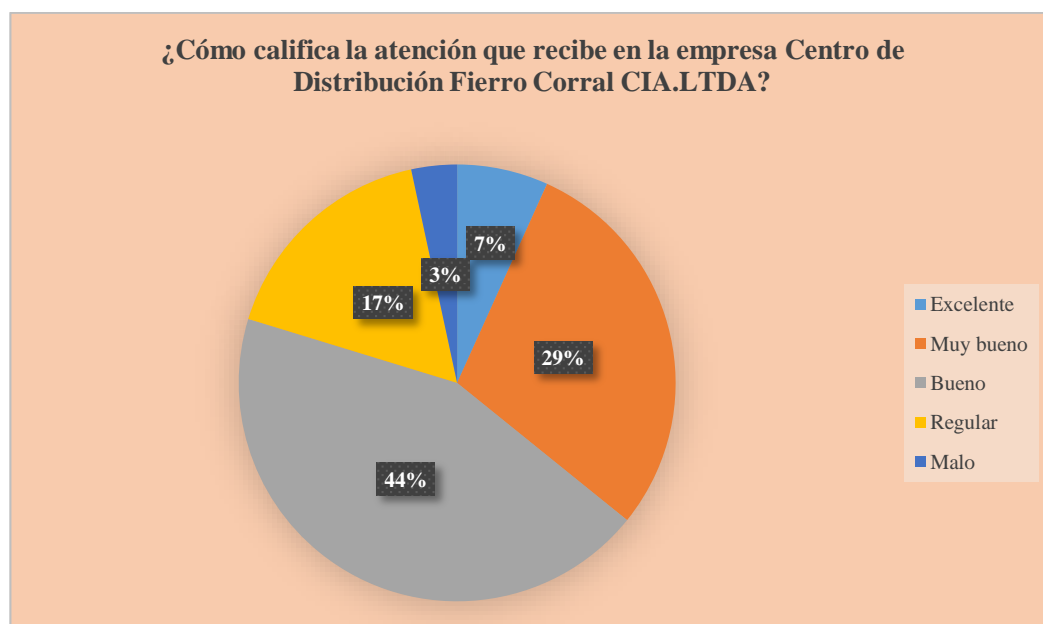


Gráfico 3-3. ¿Cómo califica la atención que recibe en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Fuente: Tabla Clientes N°3-3

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Obtenemos como resultado un 44% que califico como bueno la atención que reciben en la empresa, un 7% manifestaron que excelente y por último 3% calificaron como malo, donde la empresa debe capacitar a sus trabajadores para llegar a tener una excelencia en atención al cliente y no poseer ninguna calificación negativa en esta área, esto se puede lograr con capacitación y control mediante evaluaciones a sus trabajadores.

4.- ¿Considera usted que debería de mejorar la infraestructura la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Tabla 9-3: ¿Considera usted que debería de mejorar la infraestructura la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	95	64%
No	53	36%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

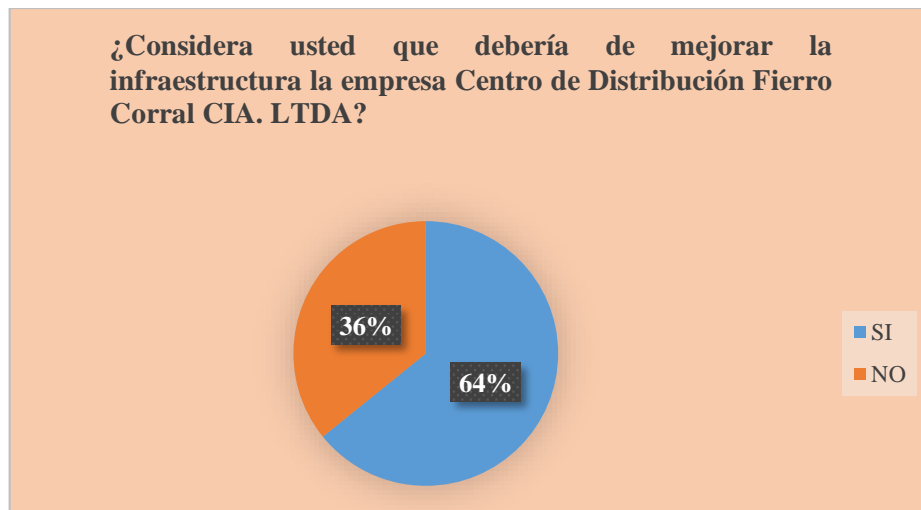


Gráfico 4-3. ¿Considera usted que debería de mejorar la infraestructura la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Fuente: Tabla Clientes N° 4-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: En un 64% consideran que se debe mejorar la infraestructura de la empresa y un 36% manifestaron que no, por lo cual podemos mencionar que deberían asignar una parte del presupuesto de la empresa para efectuar algunos arreglos a la empresa y poder brindar una mejor imagen.

5.- ¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los servicios, promociones, garantías y ofertas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Tabla 10-3:¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los servicios, promociones, garantías y ofertas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	30	20%
Televisión	50	34%
Radio	35	24%
Mensajería	25	17%
Otros	8	5%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

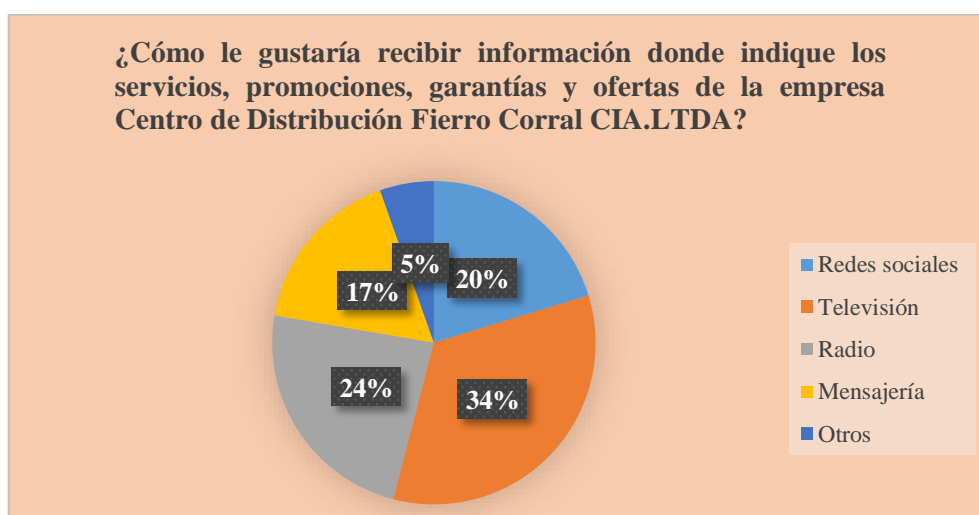


Gráfico 5-3. ¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los servicios, promociones, garantías y ofertas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Fuente: Tabla Clientes N° 5-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Los clientes manifestaron en un 34% que les gustaría recibir la publicidad por la televisión, en un 24% optaron que prefieren escuchar por la radio y en redes sociales en un 20% y por último 5% optaron por otros el cual es una mínima parte. Es recomendable que la mayor parte de las publicidades que la empresa realice sean publicados por la televisión y la radio de manera que al segmento que ellos se dirigen como empresa son personas que más optan por estos medios de comunicación, pero también es importante que utilicen todas las redes sociales para sus publicidades esto tiene un menor costo y es más llamativo por el marketing empleado.

6.- ¿Desde hace cuánto utiliza el producto de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Tabla 11-3:¿Desde hace cuánto utiliza el producto de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	10	7%
1 a 3 años	50	34%
3 a 5 años	40	27%
5 a 7 años	28	19%
10 años mas	20	13%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera,2019

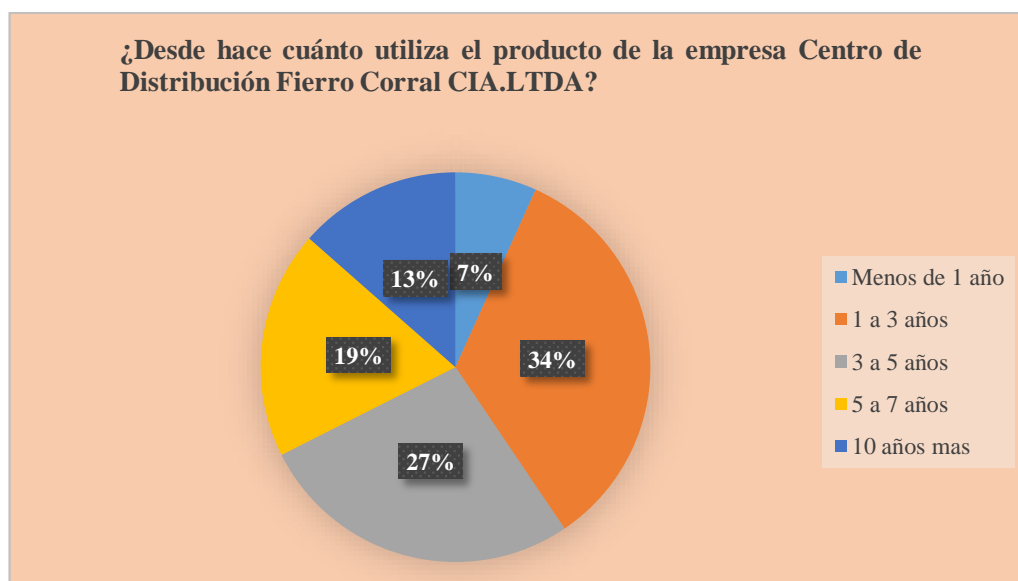


Gráfico 6-3. ¿Desde hace cuánto utiliza el producto de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Fuente: Tabla Clientes N° 6-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: En la encuesta realizada a los clientes de la empresa se pudo confirmar que en un 34% son clientes de 1 a 3 años el cual es la mayoría, 27% de 3 a 5 años y un 7% manifestaron que son menores a un año. Donde se analiza que existe baja captación de clientes fijos en el último año, es importante crear políticas de fidelización de clientes para poder ampliar la cartera de clientes fijos que contenga beneficios y garantías.

7.- ¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Tabla 12-3:¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	20	13%
Mensual	70	47%
Trimestral	38	25,67%
Semestral	20	14%
Anual	0	0%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera,2019

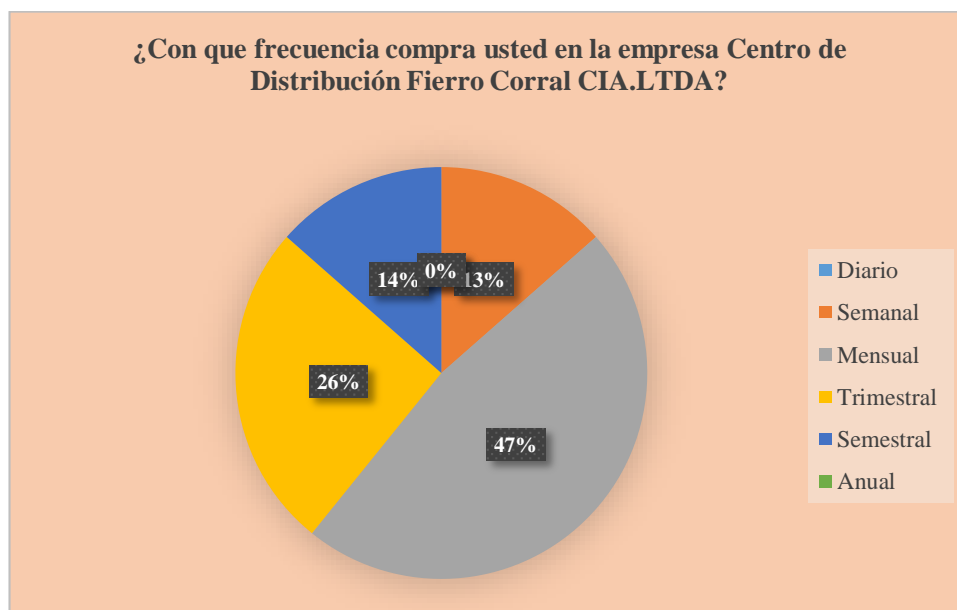


Gráfico 7-3. ¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Fuente: Tabla Clientes N° 7-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Manifestaron los clientes encuestados sobre la frecuencia de compras con un 47% realizan sus compras de manera mensual, trimestral en un 26%, el 13% realizan semanal y semestral y por último tenemos que en un 0% no realizan diariamente tampoco anual. Por lo tanto es necesario que la empresa realice más publicidad para aumentar las ventas, además se debe buscar acceder a nuevos mercados.

8.- ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de la empresa a sus conocidos?

Tabla 13-3: ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de la empresa a sus conocidos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ya lo recomendé	38	26%
Es muy probable	70	47%
Poco probable	22	15%
No es probable	18	12%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

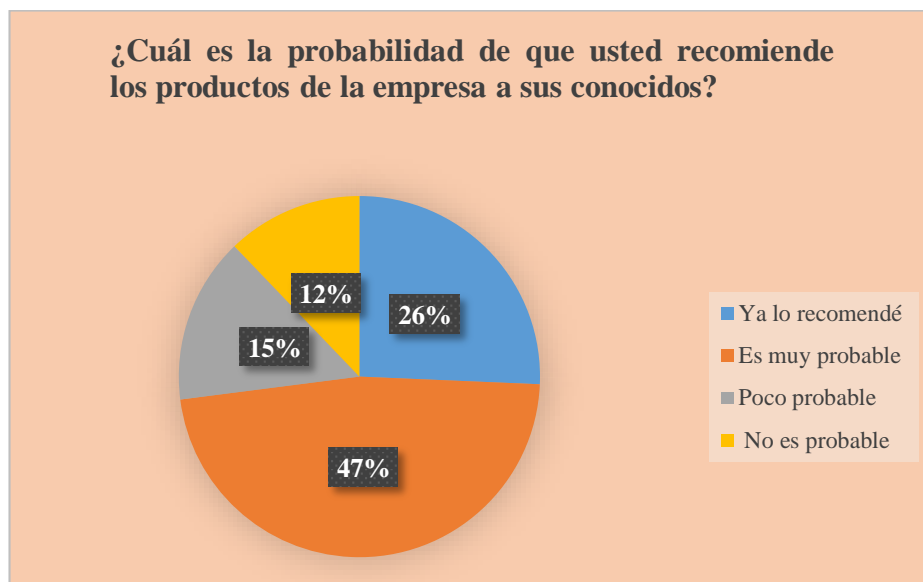


Gráfico 8-3. ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos de la empresa a sus conocidos?

Fuente: Tabla Clientes N° 8-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Obtenemos como resultado un 47% que es la mayoría indican que es muy probable la recomendación de los productos de la empresa, 26% ya lo recomendaron, 15% dicen que es poco probable y un 12% que es la mínima parte no es probable por lo tanto la empresa debe trabajar en el incentivo de los clientes fijos para que realicen su respectiva recomendación a todos sus conocidos y familiares de esta manera se puede llegar a más clientes.

9.- ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir por la compra de productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Tabla 14-3:¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir por la compra de productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	70	47%
Promociones	50	34%
Sorteo de productos	16	11%
Cupones	12	8%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

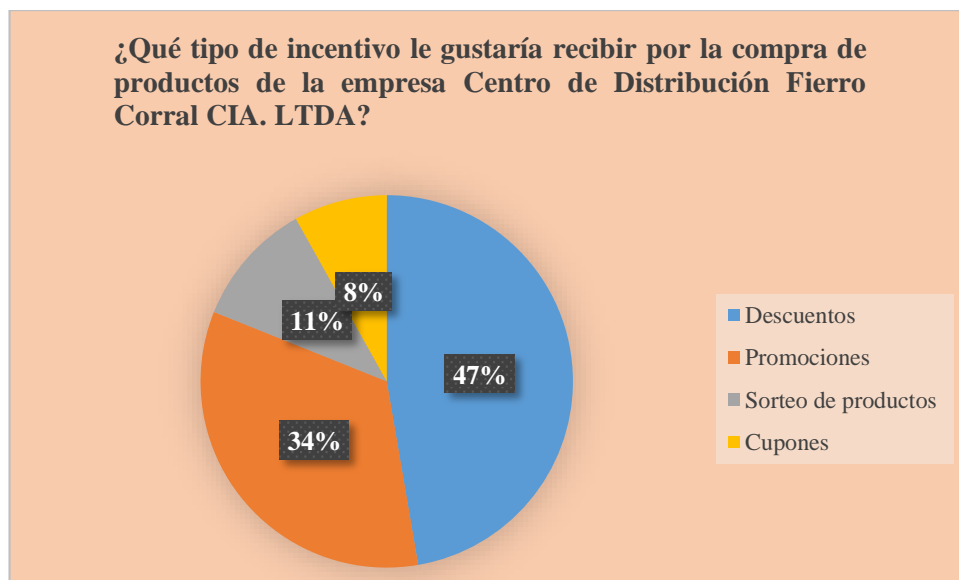


Gráfico 9-3. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir por la compra de productos de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Fuente: Tabla Clientes N° 9-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Los tipos de incentivos que a los clientes les gustaría recibir por la compra de sus productos en el 47% que es la mayoría prefieren recibir descuentos, 34% promociones y tan solo el 8% optaron por cupones de manera que es recomendable incentivar a los clientes con descuentos para obtener una mayor aceptación por parte de los clientes.

10.- ¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de los derivados del petróleo para el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa?

Tabla 15-3: ¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de los derivados del petróleo para el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	61%
No	58	39%
Total	148	100%

Fuente: Clientes de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

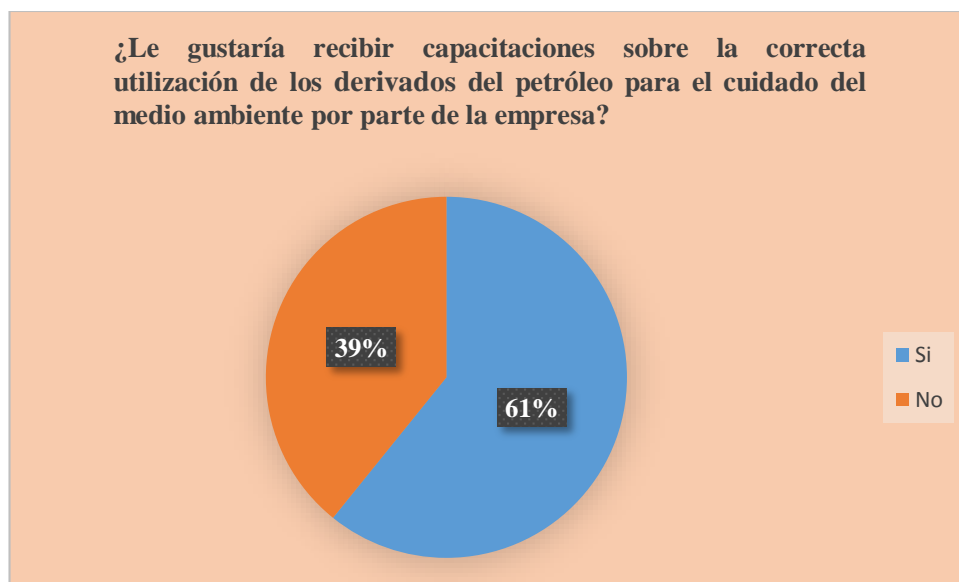


Gráfico 10-3. ¿Le gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de los derivados del petróleo para el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa?

Fuente: Tabla Clientes N°10-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Tenemos un 61% que les gustaría recibir capacitaciones sobre la correcta utilización de los derivados del petróleo para el cuidado del medio ambiente y en un 38% dijeron que no de manera que es recomendable que la empresa realice una charla con este tema para aportar a la sociedad en el cuidado de nuestro planeta.

3.1.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los 9 trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.

1.- ¿Cree usted que es importante la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Tabla 16-3: ¿Cree usted que es importante la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

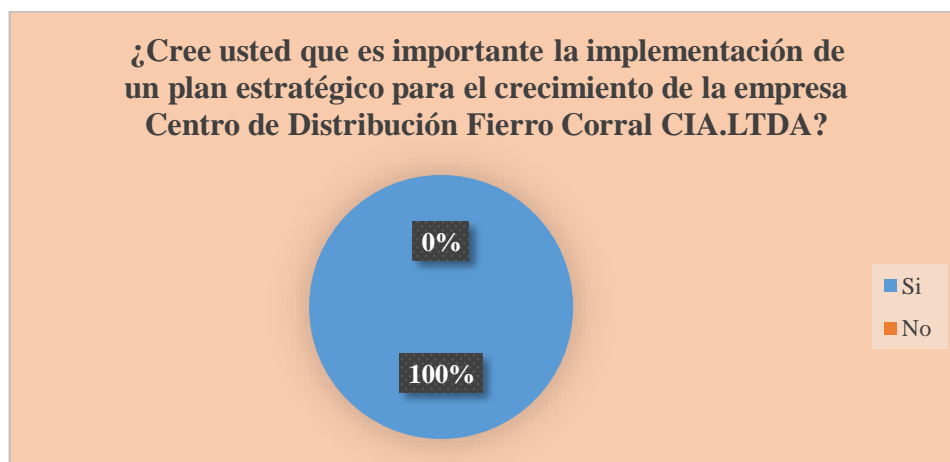


Gráfico 11-3. ¿Cree usted que es importante la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA?

Fuente: Tabla Trabajadores N°11-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Todos los trabajadores en el 100% creen que es importante implementar un plan estratégico dentro de la empresa, donde se concluye que es necesario elaborar el plan estratégico en el período determinado, de esta manera aumentar el valor como empresa.

2.- ¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa?

Tabla 17-3: ¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

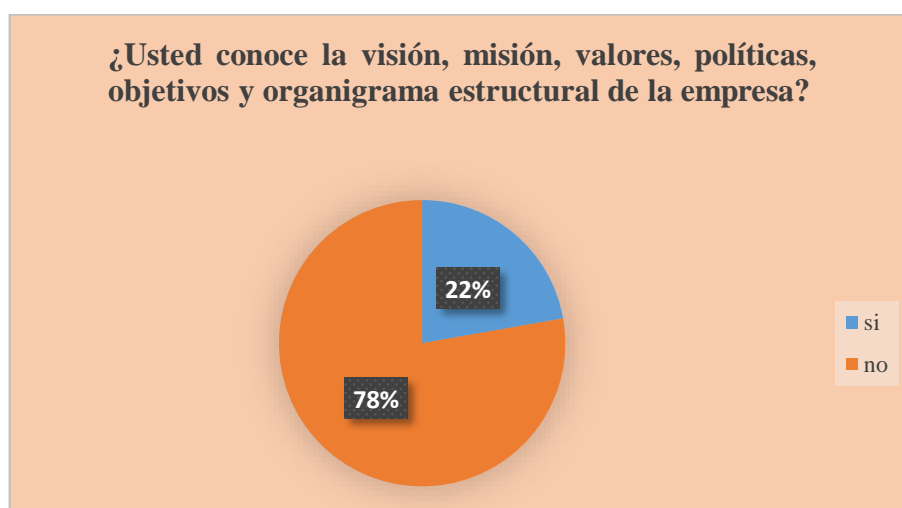


Gráfico 12-3. ¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa?

Fuente: Tabla Trabajadores N°12-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: El 78% de los trabajadores respondieron que no, el 22% afirmaron conocer, pero supieron manifestar que solo saben la misión empíricamente es decir saben la actividad a la que se dedica la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA, de los demás enunciados desconocen por completo.

3.- ¿Cree usted que es importante la capacitación constante a los colaboradores de la empresa?

Tabla 18-3: ¿Cree usted que es importante la capacitación constante a los colaboradores de la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

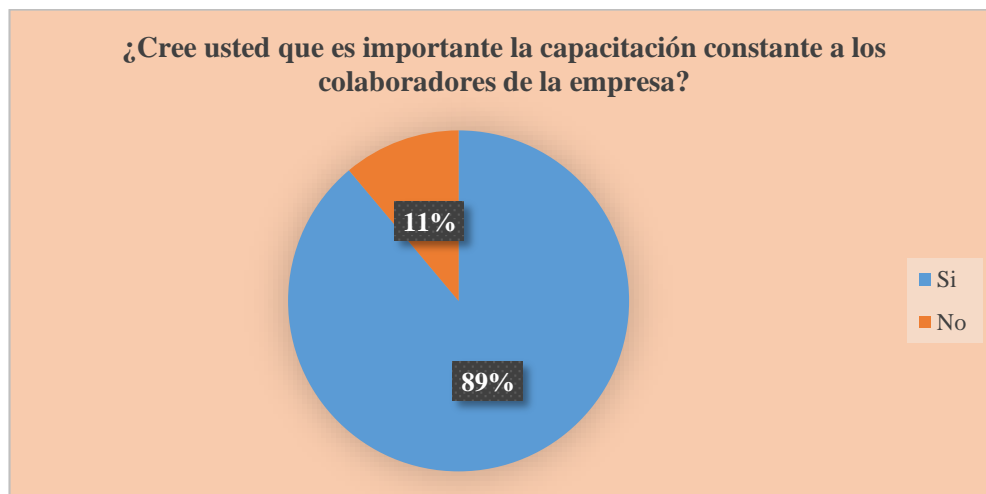


Gráfico 13-3. ¿Cree usted que es importante la capacitación constante a los colaboradores de la empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N°13-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: El 89 % manifiestan que es importante la capacitación constante a los trabajadores porque de esa manera les ayuda a mejorar procesos como por ejemplo la atención al cliente y un 11% que dijeron que no el cual es el mínimo, es importante realizar capacitaciones en la empresa dependiendo el área en la que se desenvuelven cada trabajador.

4.- ¿Cómo usted califica la administración de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Tabla 19-3: ¿Cómo usted califica la administración de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	45%
Muy bueno	4	44%
Bueno	1	11%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

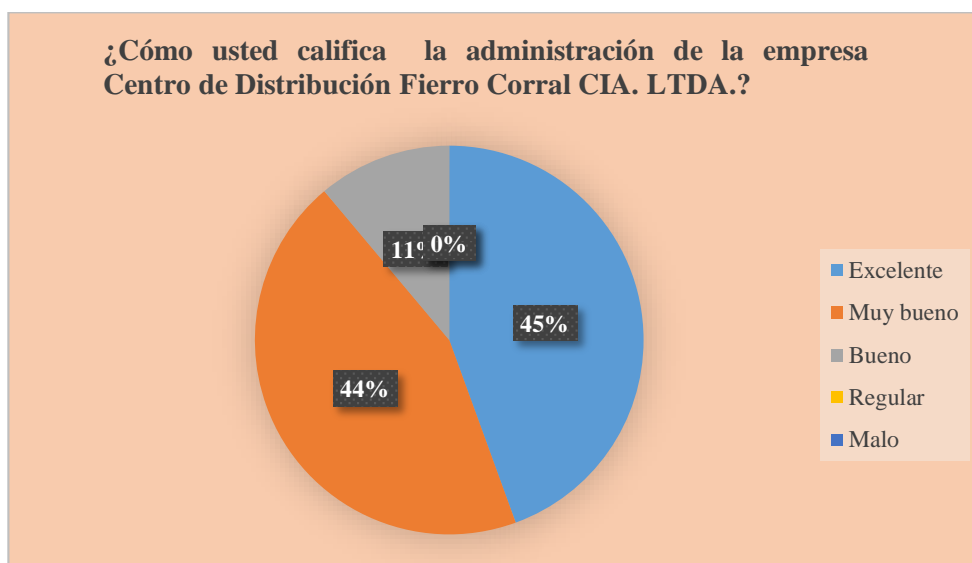


Gráfico 14-3. ¿Cómo usted califica la administración de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA.?

Fuente: Tabla trabajadores N°14-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Los trabajadores de la empresa manifestaron que la administración de la empresa es excelente con un 45%, muy bueno con un 44% y 11% lo calificaron bueno en conclusión se puede decir que si se debe mejorar aspectos para que la administración sea excelente para la opinión de todos los trabajadores.

5.- ¿El contar con una misión clara que aporte positivo traerá a la empresa?

Tabla 20-3: ¿El contar con una misión clara que aporte positivo traerá a la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El tener claro a qué se dedica	4	45%
El tener una guía de diferenciación	1	11%
El direccionamiento de la actividad principal	4	44%
Tener un recordatorio	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019



Gráfico 15-3. ¿El contar con una misión clara que aporte positivo traerá a la empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N°15-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Los trabajadores de la empresa respondieron que el contar con una misión clara el aporte positivo conlleva en un 45% tener claro a qué se dedica, 44% el direccionamiento de la actividad principal y por último un 11% el tener una guía de diferenciación de manera que es importante crear una misión clara y concisa donde ellos puedan visualizar para que están en el mercado.

6.- ¿El contar con una visión clara que aporte positivo traerá a la empresa?

Tabla 21-3: ¿El contar con una visión clara que aporte positivo traerá a la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Contar con una guía para el futuro	5	56%
Conocer cómo se llegará a ser	0	0%
Contar con un enfoque definido	3	33%
Saber qué hacer en el futuro	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019



Gráfico 16-3. ¿El contar con una visión clara que aporte positivo traerá a la empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N°16-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: En la encuesta aplicada manifiestan que al contar con una visión clara la empresa tendrá un aporte positivo en un 56% podrán tener una guía para el futuro y un 33% indican que tendrán un enfoque definido y por último el 11% optaron por saber qué hacer en el futuro de manera que podemos ver que la empresa necesita contar con una visión para tener una guía o camino hacia donde debe dirigirse como empresa en el futuro.

7.- ¿Al contar con unos objetivos claros que aporte positivo traerá a la empresa?

Tabla 22-3: ¿Al contar con unos objetivos claros que aporte positivo traerá a la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tener encaminado las acciones	2	22%
Tener un direccionamiento concreto	1	11%
Tener claro lo que se quiere lograr de resultado	5	56%
Permite que encamine los esfuerzos	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

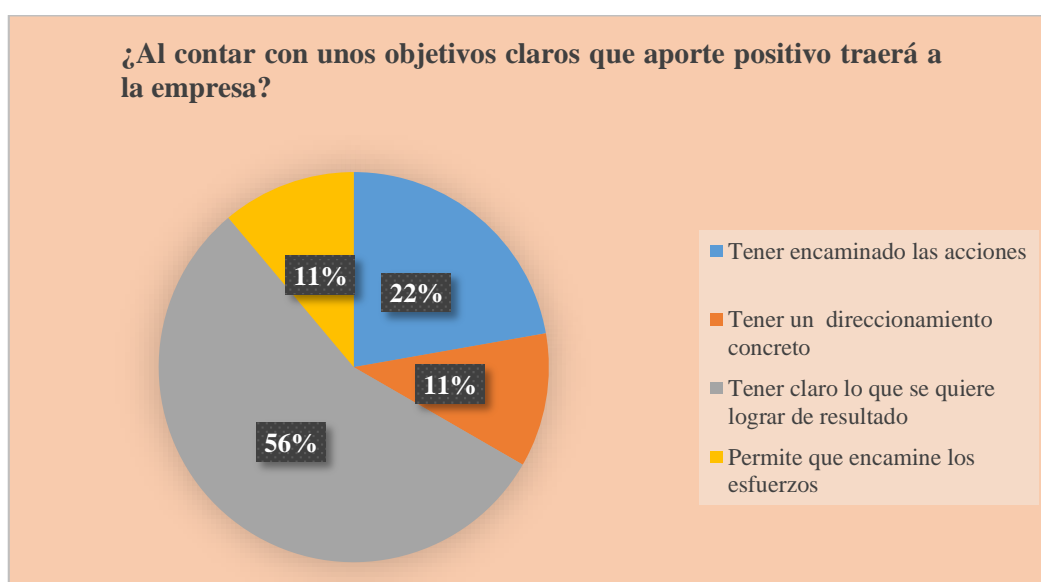


Gráfico 17-3. ¿Al contar con unos objetivos claros que aporte positivo traerá a la empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N°17-3

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Para los trabajadores el contar con objetivos claros traerá un aporte positivo a la empresa en un 56% el tener claro lo que se quiere lograr de resultado, 22% tener encaminado las acciones y por último 11% señalan que permite encaminar los esfuerzos el cual es una mínima parte de los encuestados. Dentro de la empresa debe existir objetivos claros para poder cumplir la misión de la empresa y alcanzar la visión para el futuro.

8.- ¿Cuál de los siguientes valores cree que debe tener una empresa?

Tabla 23-3: ¿Cuál de los siguientes valores cree que debe tener una empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad, respeto honestidad, lealtad, compañerismo	7	78%
Responsabilidad, amor, libertad, justicia	1	11%
Respeto, tolerancia equidad, paz	1	11%
Compañerismo honestidad, amor	0	0%
Honestidad, tolerancia, sacrificio, amistad	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

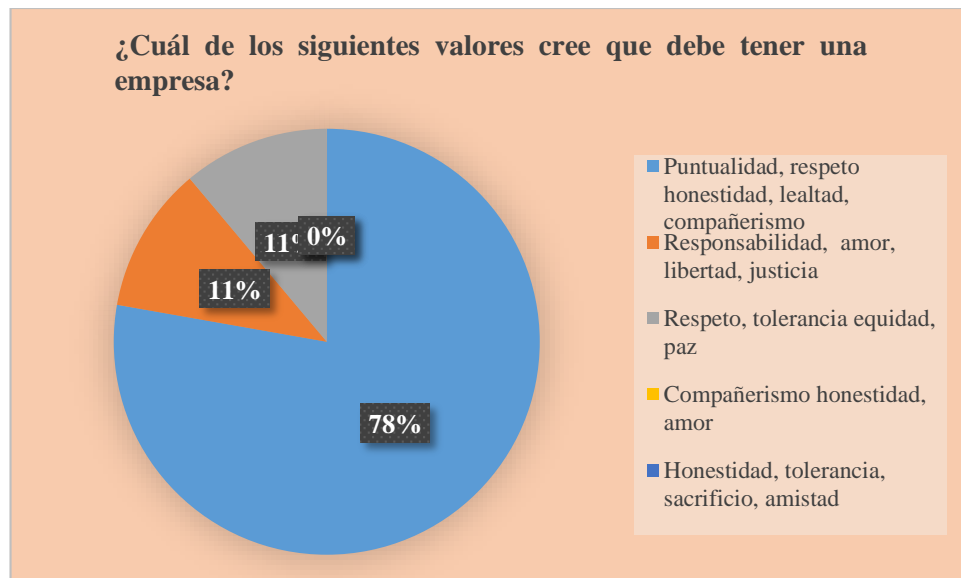


Gráfico 18-3. ¿Cuál de los siguientes valores cree que debe tener una empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N°18-3

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa indican con un 78% que los valores como la puntualidad, respeto, honestidad, lealtad, compañerismo son los valores que más se debe resaltar dentro de una empresa lo cual es importante recomendar implementar dichos valores.

9.- ¿Al contar con políticas claras que aporte positivo traerá a la empresa?

Tabla 24-3: ¿Al contar con políticas claras que aporte positivo traerá a la empresa?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Tener reglas	3	33%
Tener directrices de sobre procesos	2	22%
Tener claro las pautas de trabajo	4	45%
Tener directrices sobre comportamiento	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

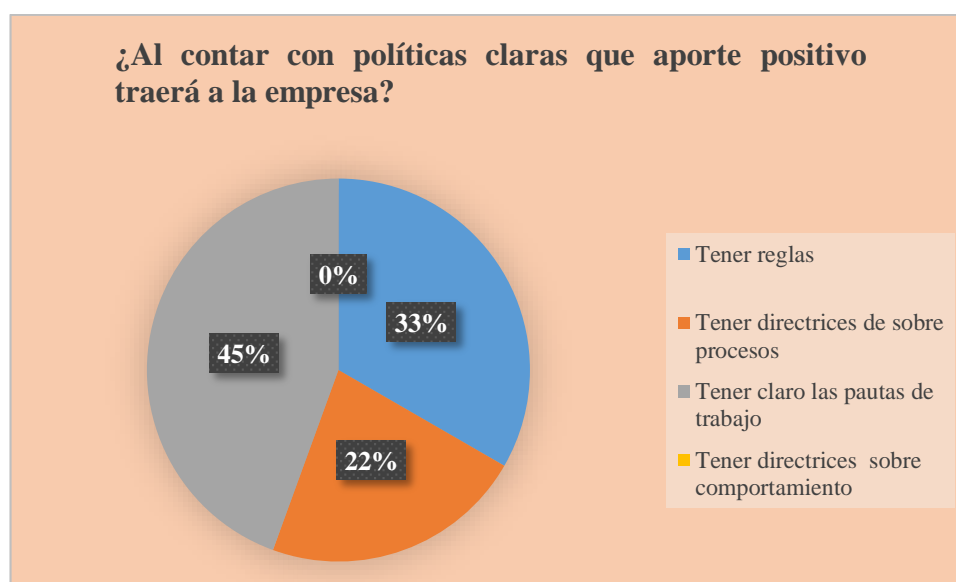


Gráfico 19-3. ¿Al contar con políticas claras que aporte positivo traerá a la empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N°19-3

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Tenemos como resultado de las encuestas que el 45% manifestaron que las políticas permiten tener claro las pautas de trabajo el cual es la mayoría, 33% indican que permite tener reglas y por último ninguno optó por tener directrices sobre el comportamiento. Es decir, las políticas dentro de una empresa ayudan a los trabajadores a que tengan reglas y puedan someterse a la misma para el cumplimiento de sus labores.

10.- ¿Al contar con un organigrama funcional que aporte positivo traerá a la empresa?

Tabla 25-3: ¿Al contar con un organigrama funcional que aporte positivo traerá a la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Conocer los niveles jerárquicos	3	34%
Orden entre los trabajadores	3	33%
Las funciones están definidas	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

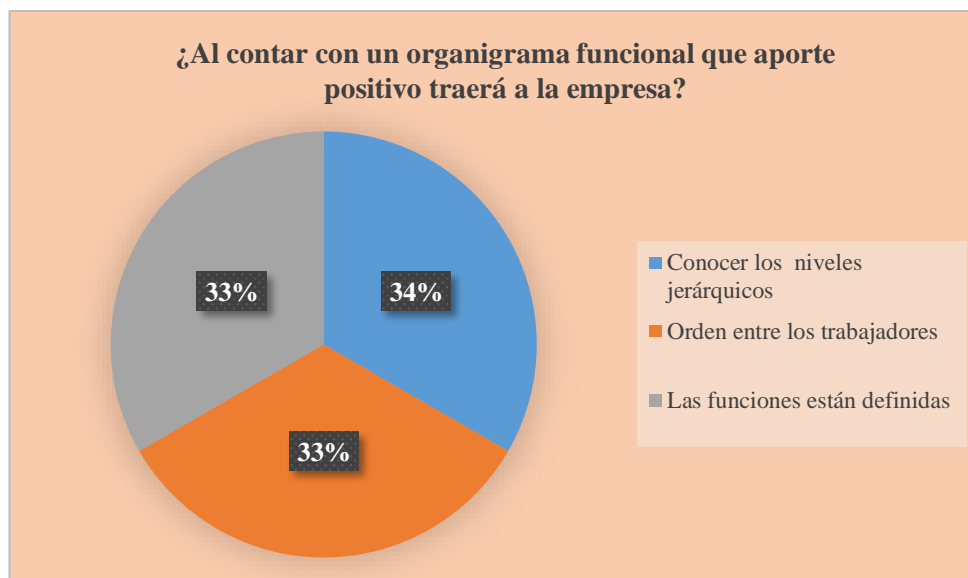


Gráfico 20-3. ¿Al contar con un organigrama funcional que aporte positivo traerá a la empresa?

Fuente: Tabla trabajadores N° 20-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Dentro de la encuesta realizada adquirimos como resultado un 34% que el organigrama estructural permite conocer los niveles jerárquicos y 33% para las otras opciones, el contar con un organigrama funcional permite diferenciar los niveles jerárquicos de manera que ellos puedan tener claro cuál es su función dentro de la empresa.

11.- ¿Qué área cree usted que debe mejorar como empresa para tener un mayor crecimiento?

Tabla 26-3: ¿Qué área cree usted que debe mejorar como empresa para tener un mayor crecimiento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Marketing	6	67%
Producción	0	0%
Administración	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

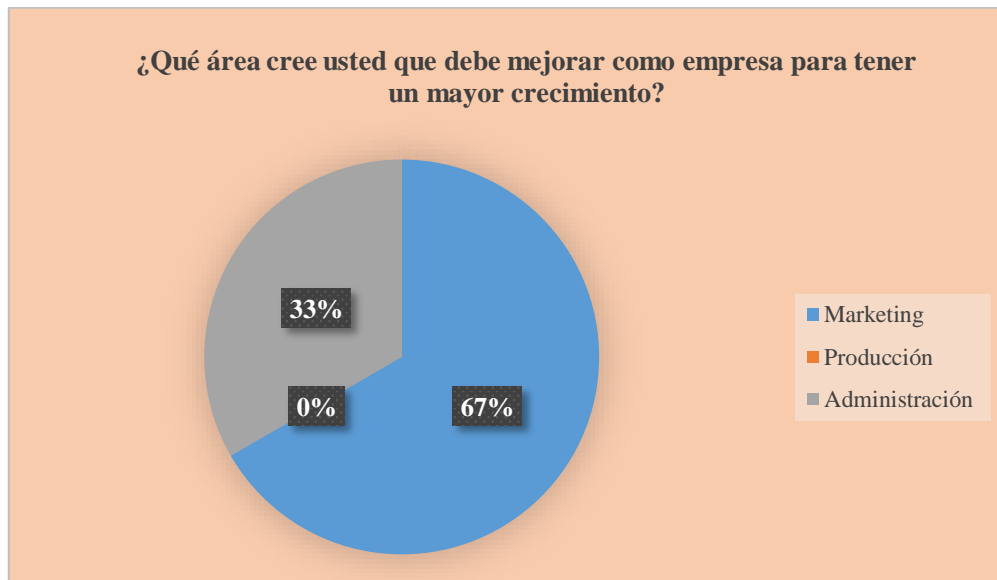


Gráfico 21-3. ¿Qué área cree usted que debe mejorar como empresa para tener un mayor crecimiento?

Fuente: Tabla trabajadores N°21-3
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Análisis e interpretación: Mediante la encuesta realizada sobre el área que debe mejorar la empresa en un 67% señalaron en el área de marketing, el 33% en el área administrativo y ninguno optó por el área de operaciones por lo cual la empresa debe trabajar más en el área de marketing para mejorar las ventas y llegar a mayor número de clientes.

3.1.3 Entrevista realizada al Señor Gerente Enrique Armando Fierro.

Tabla 27-3: Entrevista realizada al Señor Gerente Enrique Armando Fierro.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿La empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA que tipo de estrategia de crecimiento a empleado hasta la actualidad?	En la actualidad contamos con una sucursal en la Av. Canónigo Ramos y Nicolás Delgado junto a la puerta de la ESPOCH, esta estrategia ha ayudado a la empresa a crecer en la captación de más clientes.
2. ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento que tiene la empresa?	La perspectiva es obtener una nueva inversión para aumentar el crecimiento de la empresa, esto se espera con la mejora de la económica del país.
3. ¿Cuál de estas perspectivas cree usted que aportaría más a la empresa en el mejoramiento de la rentabilidad, el disminuir el costo de producción o vender más?	Obviamente que vender más aportaría a la empresa para aumentar la rentabilidad porque tendremos más utilidad y con ello se mejoraría todos los procesos en general de la empresa.
4. ¿Cuál de estos factores: Precio ,calidad, servicio, tiempo e imagen cree usted que considera relevante el cliente?	Todos los factores mencionados son muy importantes porque el cliente se fija en todos los aspectos para satisfacer sus necesidades.
5. ¿Se ha realizado seguimiento a los clientes para su fidelización?	Si, al momento que un cliente compra mis trabajadores respectivos les explica sobre las partes técnicas y la utilización de la misma de aquel producto de esta manera nuestros clientes confían en nosotros y se mantiene como clientes potenciales.
6. ¿La empresa hasta la actualidad ha implementado alguna estrategia para captar más clientes.?	En realidad si mediante la publicidad en la red social de Facebook.
7. ¿Cree usted que debe mejorar la infraestructura de la empresa?	Siempre es necesario dependiendo de la necesidad de la empresa pero un factor importantes al tomar esta decisión es el presupuesto.

Continúa

8. ¿Cuáles son los procesos que realiza la empresa para responder a las necesidades administrativas?	Realizo reuniones con mis trabajadores para saber que necesidades tienen de igual forma resolver algún problema existente.
9. ¿Para lograr la visión empresarial dentro de la empresa cuál de estos factores cree que es más importante: Operativo, gestión de clientes, innovación, medio ambiente y la comunidad?	En mi opinión todos son importantes porque con estos factores se logrará crecer como empresa.
10. ¿Cuáles son las competencias que considera que debe mejorar con sus colaboradores?	Mejorar en la capacitación para tener mayor efectividad y conocimiento en lo que realizamos.
11. ¿Considera usted importante la capacitación a los colaboradores para ser competitivos como empresa?	Sí porque ayuda a formar líderes, incrementa la productividad y calidad de trabajo, con ello se llega al éxito como empresa.
12. ¿Cuál es el proceso que emplea la empresa para el reclutamiento del personal?	En mi empresa no empleamos proceso de reclutamiento como en lo común, la persona que trabaja solo debe tener aptitud en sus actividades con ello no se recluta a varios empleados sino que se quedan los mismos que trabajan años en la empresa.
13. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico generará eficiencia y economía en la gestión administrativa-financiero y comercial? ¿Por qué?	Sí, porque nos ayudará a marcar las pautas a seguir dentro de la empresa para un período determinado, además ayudará a cumplir con los objetivos y de esa manera tener direccionamiento.

Fuente: Centro de Distribución Fierro Corral (Gerente)

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

3.1.4 Validez y confiabilidad del cuestionario

Alfa de cronbach

Este instrumento nos permite verificar la confiabilidad de las encuestas mediante la correlación de cada pregunta.

Muy bajo	Bajo	Moderado	Bueno	Alto
0	0.2	0.4	0.6	0.8
			0,97516224	1.0

Tabla 28-3: Alfa de Cronbach

Alfa	0,97516224
Numero de items	21
Varianza de cada items	17,3959998
Varianza total	244,07197

Fuente: Encuestas

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

El análisis de la consistencia o confiabilidad de las encuestas aplicadas a los trabajadores y clientes de la empresa se obtuvo un resultado de 0,975 el cual esta entre bueno y alto valorado mediante el alfa de Cronbach es decir que la investigacion tiene mayor validez y confianza.

3.1.5 Verificación de la idea a defender

La siguiente interrogante ha sido verificada mediante la aplicación de las encuestas a los trabajadores, clientes y la entrevista al gerente también se aplicó la fórmula de alfa de Cronbach para un mayor respaldo sobre su validez, donde tenemos una valoración entre buena y alto considerado como el respaldo para la elaboración del plan estratégico el cual permitirá el mejorar el direccionamiento de la empresa.

Para mayor sustento también se resalta algunas preguntas importantes, según los datos obtenidos de la encuesta y la entrevista, se ha podido determinar que con la elaboración de un plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA generará mayor eficiencia y economía en la gestión administrativa-financiera y comercial según la pregunta 1 dirigida a los trabajadores de la empresa : **¿Cree usted que es importante la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa?**, se deduce que el 100% del personal encuestado manifestaron que un plan estratégico ayudará al crecimiento de la empresa generando eficiencia y economía en la gestión administrativa- financiero y comercial. Además, la pregunta 2 **¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa?** nos indica en un 78% que no conocen sobre la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la empresa da a entender que no tiene una planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos, añadiendo de igual forma la pregunta 5 **¿El contar con una misión clara que aporte positivo traerá a la empresa?** el 45% de los trabajadores mencionan que tener un misión clara aportará un beneficio de saber a qué se dedica la empresa,

entonces la misión es clave para el logro de la visión dentro de la empresa. Concluyendo con la pregunta 7 **¿Al contar con unos objetivos claros que aporte positivo traerá a la empresa?** El 56% de los encuestados mencionan que es importante tener objetivos para tener claro lo que se quiere lograr de resultado.

A esta afirmación se suma la pregunta 13 de la entrevista dirigida al gerente de la empresa: “**¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico generará eficiencia y economía en la gestión administrativa- financiero y comercial?**” **¿Por qué?**, en la cual manifiesta que la elaboración de un plan estratégico ayudará a marcar las pautas a seguir dentro de la empresa para un período determinado, además ayudará a cumplir con los objetivos y de esa manera tener direccionamiento.

Por lo tanto, es importante que la empresa cuente con un plan estratégico el mismo que generará eficiencia y economía en la gestión administrativa- financiero y comercial para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024.

3.2 Marco propositivo

3.2.1 Título

Elaboración de un plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2019-2024.

Tabla 29-3: Datos generales de la empresa

Sector	
Por su actividad	Distribuidora
Por su naturaleza	Privada
Por su tamaño	Pequeña empresa
Representante legal	Sr. Armando Fierro Herrera
Ubicación	
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Veloz 37-39 y Brasil SUC:Av.Canónigo Ramos y Nicolás Delgado, junto a la puerta de la ESPOCH.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

3.2.2 *Reseña histórica*

La empresa nace de la idea de tener un local donde se encuentre productos específicamente relacionados con el abastecimiento de tubería y accesorios Plastigama, por lo que la empresa inicia sus actividades con el nombre de CENTRO DE DISTRIBUCIÓN PVC y abre sus puertas a la ciudad de Riobamba en Diciembre del año 2004, debido al crecimiento del negocio, en Diciembre del año 2012 se cambia la razón social a CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA.LTDA y se conforma la compañía con dos socios fundadores Señor Armando Fierro y Sr. Patricio Corral.

3.2.3 *Giro del negocio*

La empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA se dedica a la compra y venta de productos para la construcción predial, infraestructura, telecomunicaciones y agrícola en la ciudad de Riobamba, cuentan con productos y materiales de calidad.

Donde podemos mencionar algunos de los productos que la empresa oferta al público, como son:

- Sistemas de conducción de agua
- Tubos para alcantarillado
- Tuberías de alcantarillado
- Sistemas de riego
- Canalizaciones eléctricas telefónicas y de comunicación
- Bombas y accesorios para agua potable
- Tanques de polietileno, etc.

3.2.4 Diagnóstico estratégico de la empresa

3.2.4.1 Análisis interno

a. Análisis de elementos internos

Tabla 30-3: Elementos internos

<p>Productos principales</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de conducción de agua• Tubos para alcantarillado• Tuberías de alcantarillado• Sistemas de riego• Canalizaciones eléctricas telefónicas y de comunicación.• Bombas y accesorios para agua potable• Tanques de polietileno, etc. <p>Los productos ofertados por la empresa se presentan en diferentes modelos tamaños y capacidades y se oferta usando un catálogo de productos. Los productos ofertados en la empresa se presentan en diferentes medidas dependiendo la necesidad del comprador y sus precios son estables.</p> <p>Distribución</p> <p>La distribución que la empresa implementa es de manera directa porque se dedica a la compra y venta de productos dirigido la construcción, predial, infraestructura, telecomunicaciones, y agrícola, por lo cual se convierte en una empresa dedicada a la intermediación de compra y venta.</p> <p>Publicidad y promoción</p> <p>La empresa hasta la actualidad ha realizado poca publicidad mediante el uso de las redes sociales (facebook) y incentivan a sus clientes en sus compras cuando es al contado con un descuento, mientras que si las ventas son a crédito no existe ningún descuento.</p> <p>Control de existencias</p> <p>En este proceso la empresa realiza de manera física para luego comparar con el sistema del inventario que maneja la empresa. Esto les ha permitido llevar de manera garantizada la existencia de los productos que ellos ofertan.</p> <p>Cumplimiento de pedidos.</p> <p>Con el cumplimiento de los pedidos la empresa siempre trata de tener mucho cuidado para entregar a tiempo el producto, de esa manera la empresa busca fidelizar a los clientes con un buen servicio, para esto siempre están pendientes que en el inventario de productos no falte ninguno.</p> <p>Capacidad de almacenamiento</p> <p>La empresa cuenta con un lugar de almacenamiento de cada uno de los productos donde la sucursal tiene lugares asignados específicamente para cada producto, pero en la matriz existe una parte de la infraestructura que está un poco deteriorada es la parte donde se almacena los tubos, tanques de reserva de manera que es importante que se de un mantenimiento a este lugar para salvaguardar la calidad de la mercadería.</p>
--

Continúa

Estructura interna

La empresa esta dividida por tres departamentos y una gerencia: departamento administrativo, comercial y operativo teniendo 10 funcionarios incluido el gerente están repartidos dentro de la matriz y la sucursal, donde el gerente es el encargado de tomar las decisiones más importantes, pero hay decisiones que son tomadas por los encargados de cada departamento esto ha permitido que se agilite algunos procesos dentro de la empresa.

Experiencia de las personas que colaboran en la empresa

Una de la políticas que utiliza la empresa de manera empírica es que sus trabajadores deben tener aptitud en sus actividades con ello no se recluta a varios empleados, se quedan los mismos que han trabajado por años, es decir la empresa al momento de su contratación no pide un perfil específico de sus aspirantes, por lo tanto no cuenta con el área de talento humano.

Formación y motivación

Dentro del área de formación la empresa no ha realizado capacitaciones a sus empleados siendo esto uno de los factores que más deficiencia tiene, de manera que es importante la formación de sus trabajadores. Dentro de la empresa realizan algunos procesos de motivación en las fechas más importantes del año por ejemplo, en navidad se entrega presentes a sus trabajadores.

Comunicación interna

El gerente realiza reuniones periódicas con los trabajadores para conocer las necesidades y de igual forma resolver problemas que se hayan presentado, donde entran a un diálogo y se procede a escuchar la opinión de cada integrante y conjuntamente llegar a un acuerdo que beneficie a los trabajadores y a la empresa.

Inversión

La empresa ha invertido hasta el año 2018 en propiedad planta y equipo una cantidad de \$328.512,58 donde consta toda la concentración mayoritaria de los activos no corrientes representado el 20% en relación al total activo.

Apalancamiento

La empresa realiza sus créditos con el Banco de Austro es la principal institución financiera que garantiza sus apalancamientos, de manera que esta institución oferta productos y servicios garantizados a la empresa y su tasa de interés es conveniente.

Rentabilidad

Para el año 2018 la rentabilidad de la empresa ha disminuido muy significativamente en un 90% en relación al año anterior, por lo cual también ha afectado directamente al patrimonio del balance general con una disminución del 11% en relación al año 2017.

Tecnología

La empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA cuenta con tecnología para salvaguardar el bienestar del mismo, para lo cual tienen cámaras de seguridad que sirven de apoyo a la custodia de los productos. Además tienen un sistema llamado SBS (System for Business Solutions) que ayuda a contabilizar el inventario y para la elaboración de la facturación electrónica cuentan con otro sistema.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

b. La cadena de valor de Michael Porter Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

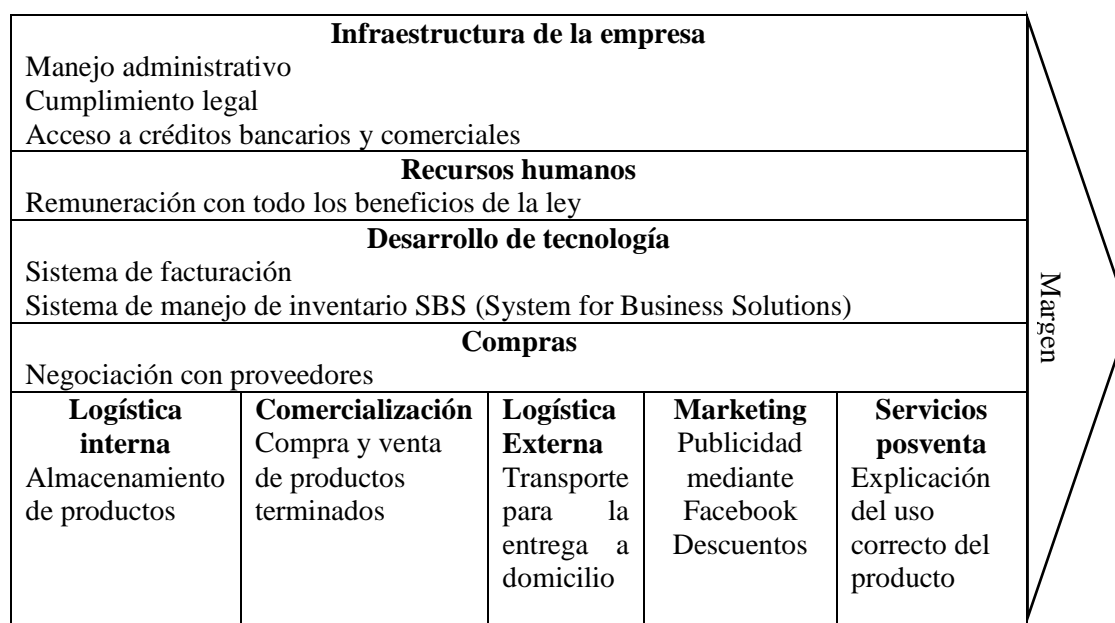


Gráfico 22-3 La cadena de valor de Michael Porter

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Actividad primaria:

Logística interna

Almacenamiento de productos: La empresa cuenta con un lugar de almacenamiento de cada uno de los productos donde la sucursal tiene lugares asignados específicamente para cada producto. El almacenamiento que llevan es cubierto y descubierto, en el cubierto están todos los productos que se pueden ver afectados por los efectos atmosféricos por ejemplo las uniones para los tubos, bombas eléctricas, etc; los productos que están al descubierto son aquellos que revisten a los efectos atmosféricos por ejemplos los tantes de polietileno, etc.

Comercialización

Compra y venta de productos terminados: La empresa se dedica a comercializar mediante la compra y venta, siendo esto la actividad socioeconómico el cual consiste en el intercambio de productos que son libres en el mercado, es decir son productos legales para realizar transacciones económicas.

Logística externa

Transporte para entregar a domicilio: Los pedidos que realizan los clientes fijos de la empresa se los hace llegar al punto requerido.

Marketing

Publicidad: La empresa realiza publicidad mediante las redes sociales más conocidas (Facebook) para que la ciudadanía tenga conocimiento de los productos que oferta la empresa.

Promoción: Los clientes que realizan compras a contado se les ofrece descuentos, mientras que si la compra es a crédito no tiene descuento.

Servicio posventa

Explicación del uso correcto: Mediante el uso de la palabra cada vendedor procede a explicar el uso de cada producto.

Actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa: Manejo administrativo, cumplimiento legal, acceso a créditos bancarios y comerciales

Gestión de recursos humanos: Remuneración con todo el beneficio de la ley para todos los trabajadores de la empresa. El mismo que consta de afiliación al seguro, vacaciones y pago de fondos de reserva.

Tecnología: La empresa cuenta con un sistema para la facturación electrónica y otro sistema para el manejo de inventarios llamado SBS (System for Business Solutions). Esto permite ejercer un control contable eficiente en toda la empresa.

Compras: Realizan negociación con proveedores que se encuentran ubicados en las provincias de Pichincha y el Guayas, realizan transacciones con más frecuencia con la empresa Plastigama Mexichem.

Tabla 31-3: Fortalezas y debilidades

Factor	Fortalezas	Debilidades
Producto	F1. Existe estabilidad en el precio de los productos.	D1. Poca confianza en el producto de procedencia nacional.
Talento humano	F2. Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral. F3. En las decisiones empresariales siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores.	D2. Falta de capacitaciones a sus trabajadores. D3. No existe un departamento de Talento Humano.
Financiero	F4. Cuentan con capital propio.	D4. Disminución de la rentabilidad.
Operativo	F5. Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos. F6. Realizan control de inventario mediante el sistema SBS. (System for Business Solutions)	D5. Existe deterioros del lugar de almacenamiento de los tubos. D6. No existe una estricta revisión sobre la calidad del producto al momento en que reciben la mercadería.
Publicidad	F7. La empresa cuenta con una página web.	D7. No existe un departamento de publicidad y marketing.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 32-3: Matriz de Evaluación de factor interno

Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderación
Fortalezas			
F1. Existe estabilidad en el precio de los productos.	0,08	4	0,32
F2. Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral.	0,07	3	0,21
F3. En las decisiones empresariales siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores.	0,05	3	0,15
F4. Cuentan con capital propio.	0,09	4	0,36
F5. Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos.	0,04	4	0,16
F6. Realizan control de inventario mediante el sistema SBS. (System for Business Solutions)	0.08	3	0,24
F7. La empresa cuenta con una página web.	0.05	2	0,10
Total Fortalezas	0,46		1,54
Debilidades			
D1. Poca confianza en el producto de procedencia nacional.	0.09	4	0,36
D2. Falta de capacitaciones a sus trabajadores.	0,09	1	0,09
D3. No existe un departamento de Talento Humano.	0,07	2	0,14
D4. Disminución de la rentabilidad.	0,08	2	0,16
D5. Existe deterioros del lugar de almacenamiento de los tubos.	0,06	3	0,18
D6. No existe una estricta revisión sobre la calidad del producto al momento en que reciben la mercadería.	0,07	4	0,28
D7. No existe un departamento de publicidad y marketing.	0,08	2	0,16
Total Debilidades	0,54		1,37
Total	1		2,91

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Mediante la ponderación realizada de los factores internos podemos decir que existe mayor nivel de ponderación del total de fortalezas con 1,54 con relación a las debilidades que es de 1,37 de manera que es necesario realizar estrategias en base a las necesidades para contrarrestar estas falencias.

3.2.4.2 Análisis externo

a. Fuerzas de Porter

Tabla 33-3: Las fuerzas de Porter Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

<p>Poder de negociación de los clientes</p> <p>La empresa cuenta con 148 clientes fijos con los cuales tiene convenios de entrega, cuando el cliente realiza el pedido de los productos ellos se comprometen a entregar en el sitio donde es solicitado, también hay algunos descuentos especiales cuando el pago es al contado, ellos tienen créditos de compra con la empresa con un plazo máximo de 1 mes. Donde también se puede mencionar que los clientes no fijos tienen un descuento de compra cuando es en alta gama esto es manejado en manera empírica.</p> <p>El poder de negociación de los clientes es un nivel intermedio debido a que ellos pueden sugerir algunas condiciones de pago donde el gerente de la empresa analiza la situación y puede otorgar algunos plazos favorables otra de las condiciones que ellos manejan con todo sus clientes es que si realizan el pedido mediante una llamada y si existe un depósito a la cuenta de sus proveedores ellos están comprometidos de entregar el producto en el domicilio sin costo alguno .</p>
<p>Poder de negociación de los proveedores</p> <p>Los proveedores de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mexichem• Tubo sistema• Hidroex• Ishi• Easy Max• Ecuainco• Suprinsa• Inmera• Robayo <p>Estas empresas están ubicadas en la provincia de Pichincha y el Guayas el cual oferta productos con garantía, también existe descuentos en algunos de los productos de manera que cuando realizan pedidos en mayores cantidades siempre le facilitan un porcentaje de descuento, de manera que tienen créditos de compra con cada uno de ellos, con un tiempo de 1 mes de pago y se puede realizar los pagos en abonos.</p> <p>El poder de negociación de los proveedores está en un nivel intermedio debido a que ambas partes están en ventaja, el proveedor por lo que ofrece apalancamiento comercial y la otra empresa compra los productos.</p>
<p>Amenazas de nuevos competidores entrantes</p> <p>En un mercado creciente la amenaza de nuevos competidores siempre va existir de manera que esta empresa no es la excepción, donde se puede observar que existe amenazas aún no identificados como los pequeños emprendimientos que se dedican a este tipo de actividad que van ganando mercado de manera limitada por lo cual también existen algunas barreras que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores como estas, este tipo de actividad requiere alto nivel de inversión y también es importante la localización geográfica para el éxito del negocio.</p>

Continúa

Amenazas de productos sustitutos

Cuando hablamos de productos sustitutos dentro de los productos que vende la empresa, podemos distinguir que existe mucho debido a que cada día va incrementado nuevos productos con las mismas características pero de diferentes calidad y precio, en la empresa no existe ninguna ventaja específica de los productos en comparación a productos similares, la empresa debe implementar otras estrategias para mantenerse en el mercado por ejemplo debe incrementar el nivel de publicidad, canales de ventas y promociones de venta.

Rivalidad entre competidores

Dentro de la empresa de comercialización de productos predial, infraestructura, telecomunicaciones y agrícola existe mucha competencia de manera que existe empresas que producen y venden a nivel del país y sus precios son muy competitivos en relación a la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA, esta empresa solo compra y vende este tipo de productos, sus mayores competidores son:

- Fimaca
- Serviferretera
- Juri

Entre otros estas empresas producen y venden, también contamos a las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la compra y venta de este tipo de producto que cada día incrementa más en el mercado.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

b. Análisis PESTEL

Tabla 34-3: PESTEL

Factores	Causa	Efecto
Económico	Inflación La inflación existente hasta Diciembre del 2019 en el Ecuador es negativo de -0,01%	Menor capacidad de compra. Disminución de ahorro y la inversión.
	Recesión económica	Aumento de desempleo. Descenso de salarios.
	Crecimiento del riesgo país Ha tenido un crecimiento el riesgo país de Ecuador hasta el 8 de Enero del 2020 es de 780 puntos.	No existe confianza para realizar nuevas inversiones. Disminución de inversiones extranjeras. No se genera fuentes de empleo.
	Incremento de competencia	Disminución de la participación en el mercado. La empresa no tiene individualidad para la fijación de precios.
	Políticas económicas favorables para el sector empresarial.	Bienestar empresarial. Aporta al crecimiento empresarial.
Político	Inestabilidad política El nivel de inestabilidad política en la actualidad va en crecimiento debido a las protestas efectuadas en octubre por lo cual se ha perdido confianza en el gobierno	Creación de nuevas medidas políticas en el país. Incertidumbre de población. Pérdida de confianza en el gobierno.
Sociocultural	Incremento del desempleo	Incremento del subempleo Disminuye el nivel de calidad de vida. Disminución de nivel de ingresos
	Incremento de desplazamiento geográfico de la población.	Disminución de fuerza de trabajo dentro del país origen.
Legal	Leyes sobre el empleo	Bienestar social.
	Leyes sobre el consumo	Protección al consumidor.
	Certificaciones y acreditaciones	Cumplimiento de reglas para el funcionamiento empresarial.
Tecnológico	Incremento de nuevas investigaciones tecnológicas.	Acceso a mayor información.
	Nuevos medios electrónicos	Nuevas formas de producir y distribuir.
	Incremento de obsolescencia tecnológica.	Aumento de contaminación ambiental.
Ecológico	Existe alto nivel de producción y utilización de productos plásticos.	Calentamiento global
	Incremento de obsolescencia de productos plásticos.	Incremento de la contaminación.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

Tabla 35-3: Amenazas y Oportunidades

Factor	Oportunidades	Amenazas
Económico	O1. Políticas económicas favorables para el sector empresarial.	A1. Crecimiento del riesgo país.
Tecnológico	O2. Incremento de la investigación tecnológica. O3. Creación de nuevos instrumentos electrónicos.	A2. El mal uso de la información adquirida. A3. Aumento del nivel de obsolescencia tecnológica.
Ecológico	O4. Políticas de protección ambiental. O5. Plan de contingencia contra los desastres naturales.	A4. Incremento de la contaminación. A5. Perdidas inesperadas.
Mercado	O6. Apertura de nuevos mercados. O7. Acceso a opciones de nuevos proveedores.	A6. Competencia. A7. El desconocimiento de la calidad del producto nuevo.
Político	O8. Políticas de protección empresarial.	A8. Inestabilidad política.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 36-3: Matriz de Evaluación de factor Externo

Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderación
Oportunidades			
O1. Políticas económicas favorables para el sector empresarial.	0,05	3	0,15
O2. Incremento de la investigación tecnológica.	0,06	3	0,18
O3. Creación de nuevos instrumentos electrónicos.	0,06	3	0,18
O4. Políticas de protección ambiental.	0,07	4	0,28
O5. Plan de contingencia contra los desastres naturales.	0,06	3	0,18
O6. Apertura de nuevos mercados.	0,08	4	0,32
O7. Acceso a opciones de nuevos proveedores	0,05	2	0,10
O8. Políticas de protección empresarial.	0,08	4	0,32
Total oportunidades	0,51		1,79
Amenazas			
A1. Crecimiento del riesgo país.	0,05	3	0,15
A2. El mal uso de la información adquirida.	0,05	3	0,15
A3. Aumento del nivel de obsolescencia tecnológica.	0,05	2	0,10
A4. Incremento de la contaminación.	0,05	2	0,10
A5. Perdidas inesperadas.	0,06	3	0,18
A6. Competencia .	0,08	1	0,08
A7. El desconocimiento de la calidad del producto nuevo.	0,08	2	0,16
A8. Inestabilidad política	0,07	3	0,21
Total amenazas	0,49		1,23
Total	1		3,02

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Al realizar la ponderación de los factores externos de la empresa se pudo conocer que existe mayor peso de ponderación de las oportunidades que es de 1,79 en relación a las amenazas que es de 1,23 donde se puede decir que tenemos mayor ventaja para contrarrestar a las amenazas que se presenta en el entorno externo de la empresa.

Tabla 37-3: EFI-EFE

Factor interno EFI	2,91
Factor externo EFE	3,02
PROMEDIO	2,97

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera,2019

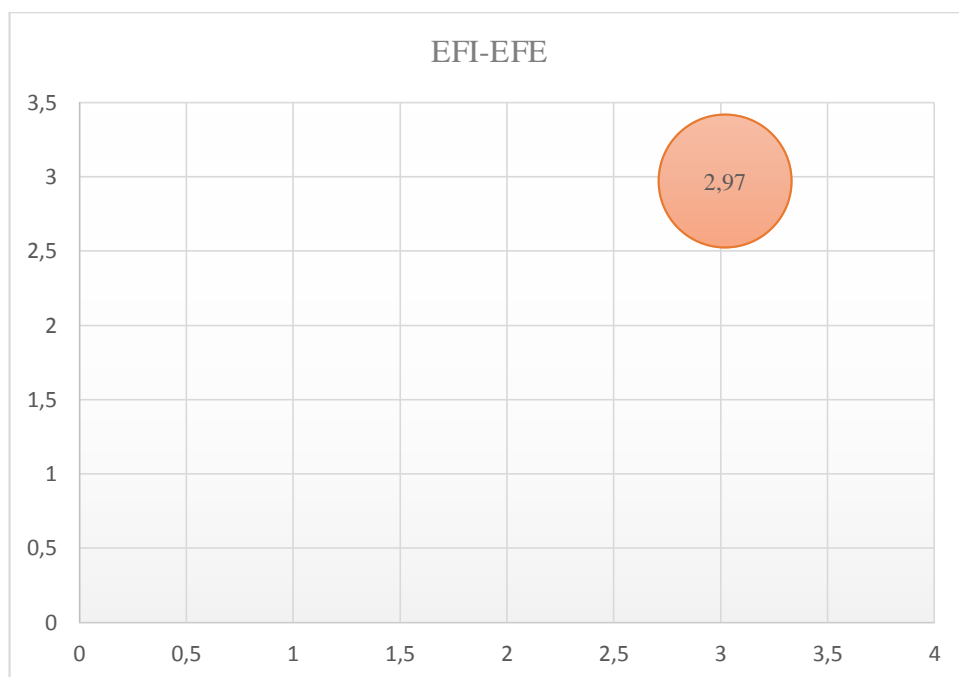


Gráfico 23-3. EFI-EFE

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera,2019

Para obtener una visión del análisis externo e interno la presente gráfica tiene un promedio de 2,97 por lo que sirve para la toma de decisiones estratégicas. La empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA debe centralizar estrategias de mejoramiento de gestión administrativa-financiera y comercial.

Tabla 38-3: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Existe estabilidad en el precio de los productos. F2. Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral. F3. En las decisiones empresariales siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores. F4. Cuentan con capital propio. F5. Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos. F6. Realizan control de inventario mediante el sistema SBS. F7. La empresa cuenta con una página web.	D1. Poca confianza en el producto de procedencia nacional. D2. Falta de capacitaciones a sus trabajadores. D3. No existe un departamento de Talento Humano. D4. Disminución de la rentabilidad. D5. Existe deterioros del lugar de almacenamiento de los tubos. D6. No existe una estricta revisión sobre la calidad del producto al momento en que reciben la mercadería. D7. No existe un departamento de publicidad y marketing.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Políticas económicas favorables para el sector empresarial. O2. Incremento de la investigación tecnológica. O3. Creación de nuevos instrumentos electrónicos. O4. Políticas de protección ambiental. O5. Plan de contingencia contra los desastres naturales. O6. Apertura de nuevos mercados O7. Acceso a opciones de nuevos proveedores	A1. Crecimiento del riesgo país. A2. El mal uso de la información adquirida. A3. Aumento del nivel de obsolescencia tecnológica. A4. Incremento de la contaminación. A5. Perdidas inesperadas. A6. Competencia A7. El desconocimiento de la calidad del producto nuevo. A8. Inestabilidad política

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.5 Matriz DAFO

Para la realización de la matriz DAFO se tomará como base los factores internos que consta de las fortalezas y debilidades y los factores externos oportunidades y amenazas siendo estos los principales componentes de los objetivos estratégicos.

Tabla 39-3: Matriz de estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Existe estabilidad en el precio de los productos. F2. Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral. F3. En las decisiones empresariales siempre toman en cuenta la opinión de sus trabajadores. F4. Cuentan con capital propio. F5. Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos. F6. Realizan control de inventario mediante el sistema SBS. F7. La empresa cuenta con una página web.	D1. Poca confianza en el producto de procedencia nacional. D2. Falta de capacitaciones a sus trabajadores. D3. No existe un departamento de Talento Humano. D4. Disminución de la rentabilidad. D5. Existe deterioros del lugar de almacenamiento de los tubos. D6. No existe una estricta revisión sobre la calidad del producto al momento en que reciben la mercadería. D7. No existe un departamento de publicidad y marketing.
OPORTUNIDADES	O1. Políticas económicas favorables para el sector empresarial. O2. Incremento de la investigación tecnológica. O3. Creación de nuevos instrumentos electrónicos. O4. Políticas de protección ambiental. O5. Plan de contingencia contra los desastres naturales. O6. Apertura de nuevos mercados O7. Acceso a opciones de nuevos proveedores O8. Políticas de protección empresarial	ESTRATEGIAS FO F2, O2. Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área. F7, O2. Mejorar el acceso al sitio web existente para promocionarnos como empresa. F4, O6. Abrir una sucursal en otra provincia.	ESTRATEGIAS DO D1, O6. Posicionarnos como la empresa más importante del sector.
AMENAZAS	A1. Crecimiento del riesgo país A2. El mal uso de la información adquirida. A3. Aumento del nivel de obsolescencia tecnológica. A4. Incremento de la contaminación A5. Perdidas inesperadas. A6. Competencia A7. El desconocimiento de la calidad del producto nuevo. A8. Inestabilidad política	ESTRATEGIAS FA F2, A4. Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad. F1, A7. Reestructurar e incrementar la cartera de cliente con una meta de 1000 clientes fijos.	ESTRATEGIAS DA D4, O6. Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2023.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.6 Perfil estratégico de la empresa

Tabla 40-3: Estrategias genéricas de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

<u>Desarrollo</u> Básica	Diferenciación	La empresa tiene una estrategia de diferenciación porque principalmente es intermediadora de la empresa Plastigama donde ofrece productos de calidad para satisfacer todas las necesidades ofreciendo servicios y soluciones innovadoras. Es un producto donde las moléculas del PVC forman una malla que logra resistir fuertes impactos, es flexible y de gran hermeticidad.
<u>Crecimiento</u> integrado	Crecimiento horizontal	Esta empresa que adquiere productos de otras empresas y oferta al público donde se puede mencionar su mayor proveedor es una marca muy conocida y confiable el cual es Plastigama debido a que aprovecha el posicionamiento de esta marca para poder llegar a los clientes y tiene un vínculo muy fuerte con esta empresa y aporta a la creación de una economía de escala.
<u>Competitiva</u>	Seguidor	La empresa toma como ejemplo para poder seguir escalado en el mercado a empresas con más trayectoria que ellos, que se dedican a la misma actividad de manera que sus estrategias usadas de manera empírica siempre están relacionadas con estrategias que algunas empresas con más experiencia han logrado ser competitivos en el mercado por lo tanto mantenerse en la misma.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera, 2019

3.2.7 Formulación estratégica de la empresa

Tabla 41-3: Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

Eje financiero	Dentro del eje financiero la empresa hasta la actualidad, para generar más ingresos a optado por crear otra sucursal el cual ha permitido captar más clientes, de manera que ahora está buscando nuevos inversionistas para crear nuevos proyectos de expansión y así tener un crecimiento empresarial.
Eje de cliente	En el mejoramiento empresarial se busca trabajar en factores de calidad, servicio, tiempo y precio para satisfacer las necesidades de los clientes, también en el momento de compra proceden a dar una charla sobre la utilización del producto adquirido de manera que se oferta la garantía de compra en caso que se presente alguna imperfección.
Eje de procesos internos	La empresa busca mejorar los procesos administrativos, de atención al cliente debido a que estos son los factores principales que permitirá que la empresa obtenga mayor número de clientes, donde se busca agilizar los procesos de entrega de los productos, pronta respuesta a reclamos y peticiones.
Eje de aprendizaje y crecimiento (I+D)	La empresa considera importante dentro de las competencias la capacitación para sus trabajadores pero aún no se han realizado ninguna capacitación formal solo se han realizado reuniones periódicas para exponer sus necesidades y problemas existentes.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera, 2019

3.2.7.1 Contenido de la misión

Tabla 42-3: Preguntas de la misión

Qué hacemos para crear valor.	Generar confianza a nuestros clientes con productos garantizados para la construcción predial, infraestructura, telecomunicaciones y agrícola.
Cómo atendemos a las partes interesadas	Con buena actitud
Cuáles son nuestros principales valores.	Uno de los principios que la empresa emplea con sus clientes es el respeto mutuo.
Qué pretendemos hacer y para quién.	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos garantizados.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera.2019

MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa dedicada a la venta de productos dirigidos para soluciones predial, infraestructura, telecomunicaciones y agrícola de acuerdo a la necesidad del cliente en la ciudad de Riobamba, que busca tener un crecimiento empresarial con pronta respuesta a reclamos, peticiones dando a conocer sobre el correcto uso de los productos ofertados con buena actitud y respeto mutuo a precios accesibles.

3.2.7.2 Contenido de la visión

Tabla 43-3: Preguntas de la visión

Qué queremos ser en el futuro.	Una empresa líder en el mercado local
Qué cambios implementamos en lo que hacemos.	Mejoramiento en la área de atención al cliente, precios más competitivos mediante contratos de nuevos proveedores y incentivar al cuidado del medio ambiente.
Cuál es nuestra proyección relacionado con el entorno y el mercado.	La empresa busca crecer en el mercado generar mayor utilidad y tener un ampliamiento en la cartera de clientes fijos.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera.2019

VISIÓN PROPUESTA

Ser una empresa líder en el mercado local en venta de productos para soluciones predial, infraestructura, telecomunicaciones y agrícola con precios accesibles y productos de calidad mediante el mejoramiento de las competencias de los colaboradores, para brindar una atención de excelencia a nuestros clientes con respeto y honestidad, aperturando nuevas sucursales para generar mayor rentabilidad y un crecimiento de cartera de clientes fijos, incentivando al cuidado del medio ambiente mediante el buen uso de los productos.

3.2.7.3 Valores propuestos

Puntualidad: La puntualidad permite que los colaboradores de la empresa puedan cumplir con cada uno de los compromisos con los clientes.

Respeto: El respeto es uno de los valores que permite una buena convivencia en un entorno laboral.

Honestidad: Este valor permite establecer relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral basándose principalmente en la confianza mutua.

Lealtad: Permite a que los empleados tengan un profundo compromiso con la empresa donde laboran, siempre buscando el bienestar de la organización.

Compañerismo: Crear lazos entre las personas que trabajan en una misma empresa es importante para generar un buen ambiente laboral y poder ayudarse mutuamente.

3.2.7.4 Políticas

- Todos los integrantes de la empresa tendrán que mantener un comportamiento ético.
- El plazo máximo de pago para los clientes será de un máximo de 15 días.
- Reconocimiento para los trabajadores de la empresa por un buen desempeño laboral.
- Contar con el 4% de personas con capacidad especial del total de la nómina de los trabajadores.
- La empresa deberá cumplir los acuerdos establecidos con los clientes.
- La empresa debe mejorar las expectativas de los clientes.
- Los supervisores de cada área debe incentivar al trabajo en equipo.
- La información de la empresa debe ser manejada de manera confidencial.
- La empresa debe fomentar el cuidado al medio ambiente mediante el reciclaje con la utilización de los contenedores mediante el tipo de basura.
- La empresa debe emplear el método de señalización para cada uno de las áreas.

3.2.7.5 Organigrama funcional propuesto

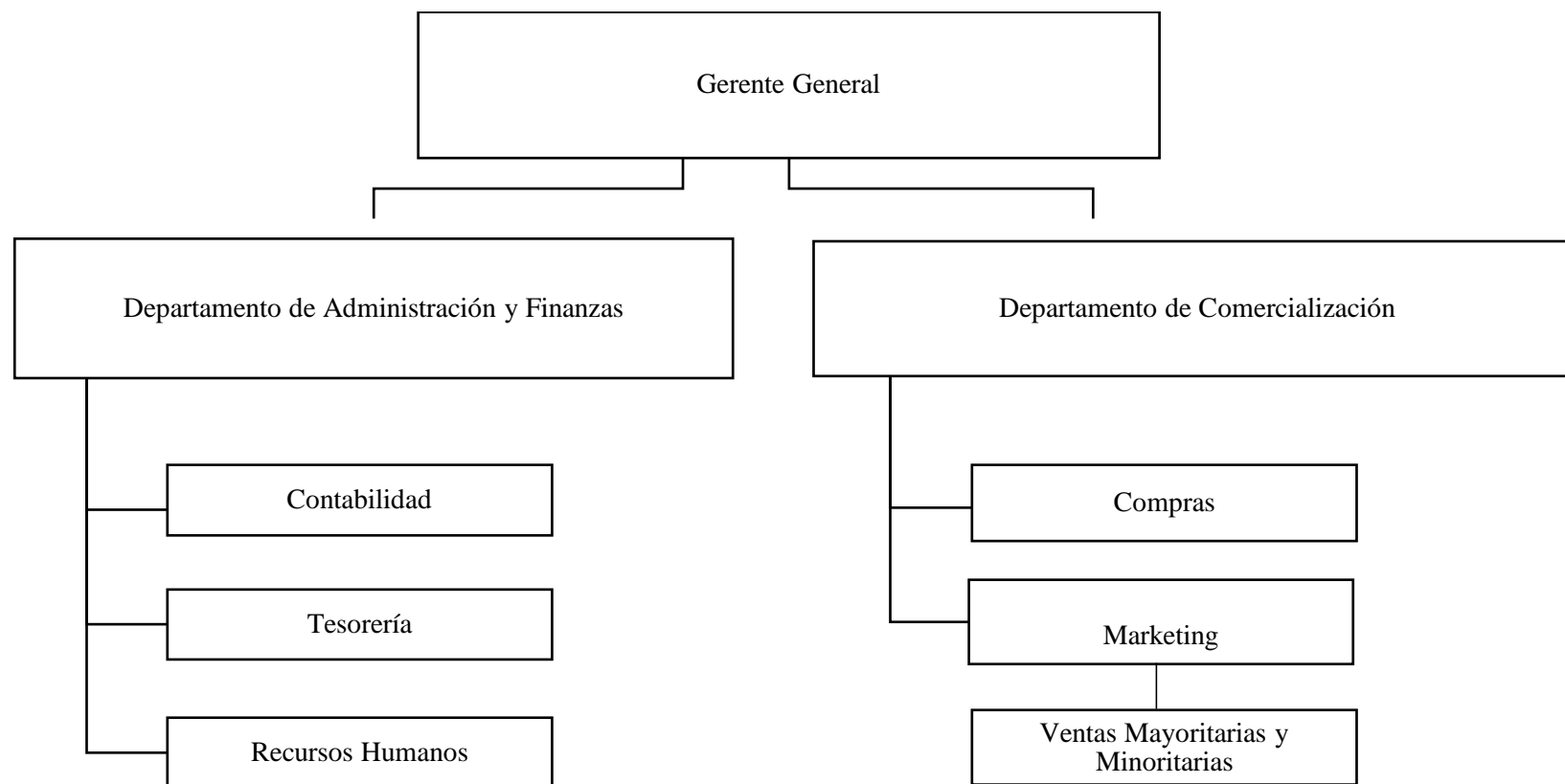


Gráfico 24-3. Organigrama propuesto

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera ,2019

3.2.8 Objetivos del direccionamiento estratégico

Tabla 44-3: Objetivos estratégicos

Objetivos	S Específicos	M Medible	A Alcanzable	R Real	T Tiempo		
					Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Mejorar el acceso al sitio web existente para promocionarnos como empresa en un lapso de 2 años y medio.	Realizar una reestructuración de la página web de la empresa donde conste de toda la información empresarial.	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/resultado previsto	Contratar a un experto en sistemas.	Llegar aun mayor número de clientes.		X	
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área.	Estructurar una plataforma virtual donde se asigne cada uno los cursos dependiendo el área y puedan acceder mediante el correo electrónico.	Eficiencia (Resultado alcanzado/Costo real* tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos estimados* tiempo)	Contratar un experto en capacitaciones digitales.	Mejoramiento del desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores.		X	
Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2023.	Realizar promociones para poder llegar a más clientes .	Economía Presupuesto ejecutado/ Presupuesto programado	Trabajo en equipo en el departamento de ventas.	Generar mayor rentabilidad.		X	
Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad en un tiempo de 2 años y medio.	Asignar a un grupo de trabajadores que estructuren un plan de responsabilidad social basandose en el plan toda una vida.	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto	Incentivar al cuidado del medio ambiente y el compromiso empresarial con la misma.	Disminuir la contaminación ambiental.		X	

Continúa

Continúa

Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 1000 clientes fijos en los próximos 4 años.	Trabajar juntamente con los colaboradores para llegar a más clientes y realizar estudios de mercado para aperturar nuevas sucursales a nivel local.	Eficiencia (Resultado alcanzado/Costo real* tiempo)/(Resultado esperado/costos estimados* tiempo)	Fomentar el trabajo en equipo donde deben tener en cuenta que tienen un objetivo en común.	Incrementar la cartera de clientes fijos y tener un crecimiento como empresa.			X
Abrir una sucursal en otra provincia hasta el año 2024.	Realizar un estudio de factibilidad en una de las provincias del Ecuador.	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto	Realizar un estudio de mercado específico en las provincias con más nivel de aceptación.	Crecimiento empresarial			X
Posicionarnos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años	Tener un crecimiento empresarial mediante la eficiencia y la eficacia para ser más competitivos en el mercado.	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto	Trabajar en todas las áreas de manera comprometida juntamente con los colaboradores .	Tener un crecimiento dentro del mercado local.			X

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.8.1 Objetivos a largo plazo

Objetivo 1: Gestión Administrativa

Tabla 45-3: Reestructuración de cartera de clientes

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 1000 clientes fijos en los próximos 4 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un mayor número de clientes fijos. - Incrementar el nivel de ventas. - Generar mayor rentabilidad. 	1. Asignar un presupuesto para realizar más publicidad.	01/06/2020	06/12/2021	\$1000	Contadora	Dp. de administración y finanzas
		2. Realizar visitas personalizadas a un gran número de clientes.	15/02/2021	30/08/2021	\$800	Marketing-Ventas mayoristas	Dp. de comercialización
		3. Explorar mercados locales inexplorados.	28/09/2021	30/06/2022	\$500	Marketing-Ventas mayoristas	Dp. de comercialización
		4. Incentivar a los posibles clientes fijos a que trabajen con la empresa.	15/08/2022	20/07/2023	\$200	Marketing	Dp. de comercialización
		5. Proceder a la reestructuración de la cartera de clientes.	27/10/2023	15/12/2024	\$1000	Contadora	Dp. de administración finanzas

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 46-3: Acciones a largo plazo 1

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Reestructurar e incrementar la cartera de cliente con una meta de 1000 clientes fijos en los próximos 4 años.	Realizar publicidad y seguimiento a cada uno de los posibles clientes fijos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un listado de los sectores donde no han ofertado sus productos. - Llegar mediante publicidad directa a los sectores no explorados . - Dar charla a los trabajadores para que mejoren la atención a los clientes. -Realizar seguimientos a los clientes nuevos. - Realizar vínculos con nuevos sectores donde exista nuevos nichos de mercado dentro del sector. 	Gestión administrativa	Obtener un crecimiento de la rentabilidad	Eficiencia (Resultado alcanzado/Costo real* tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos estimados* tiempo)

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Objetivo 2: Crecimiento empresarial

Tabla 47-3: Apertura de una nueva sucursal

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Abrir una sucursal en otra provincia hasta el año 2024.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un crecimiento empresarial. - Captar nuevos clientes fuera del mercado local. - Incrementar el nivel de ventas. 	1. Asignar un presupuesto para una investigación de mercado.	05-04-2020	10-05-2020	<u>\$52.100</u>	Contadora	Dp de administración y finanzas
		2. Contratar a un experto en el tema para la investigación del mercado.	25-06-2020	25-07-2020	\$100	Dp de administración y finanzas	Gerencia
		3. Buscar la provincia con mayor aceptación para proceder a la apertura del local.	08-08-2020	09-08-2022	\$500	Personal experto	Dp de administración y finanzas

Continúa

Continúa

		4.Realizar un informe sobre los lugares más aceptados en el estudio del mercado.	01-09-2022	25-09-2022	\$500	Personal experto	Dp de administración y finanzas
		5. Buscar el mejor sitio dentro de la ubicación de la provincia.	04-10-2022	06-06-2023	\$500	Personal experto	Dp de administración y finanzas
		6. Realizar un presupuesto para la contratación del lugar y la puesta en marcha del local.	07-07-2023	10-08-2023	\$500	Contadora	Dp de administración y finanzas
		7. Proceder a armar el nuevo local.	01-01-2024	01-07-2024	\$50000	Dp de administración y finanzas	Gerencia

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 48-3: Acciones a largo plazo 2

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Abrir una sucursal en otra provincia hasta el año 2024.	Elaboración de un plan de expansión.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio geográfico y territorial del lugar donde se abrirá el nuevo local. -Realizar un listado detallado de las estrategias de crecimiento. -Realizar un presupuesto de la inversión requerida. -Realizar una proyección de ventas mediante el flujo de caja. 	Crecimiento empresarial	Ampliación de la empresa	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Objetivo 3. Crecimiento empresarial

Tabla 49-3: Ampliación de mercado

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Posesionarnos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años.	-Liderar el mercado local. -Tener un crecimiento de cartera de clientes fijos. -Incrementar los ingresos de la empresa.	1. Asignar un presupuesto para la creación de publicidad a nivel local.	10/04/2020	20/04/2020	\$500	Contadora	Dp de administración y finanzas
		2. Asignar a un grupo de trabajadores para que se encarguen de llegar a un gran número de público.	15/05/2020	30/06/2020	\$200	Dp de administración y finanzas	Gerencia
		3. Otorgar material e información necesaria para la investigación de mercado local.	03/07/2020	15/08/2020	\$2000	Contadora	Dp de administración y finanzas

Continúa

Continúa

		4.Proceder a la investigación y la elaboración intensiva de publicidad.	20/09/2020	30/12/2022	\$ 3000	Equipo de trabajo	Dp de comercialización
		5.Realizar seguimientos a cada uno de los posibles clientes dependiendo el sector.	15/02/2022	20/01/2024	\$2000	Equipo de trabajo	Dp de comercialización
		6.Evaluar los resultados.	27/03/2024	15/09/2024	\$1000	Dp de comercialización	Gerencia

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 50-3: Acciones a largo plazo 3

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Posicionarnos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años.	Elaborar una publicidad intensiva y realizar seguimientos a cada posible cliente.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer cada uno de los puntos clave dentro del mercado local. -Crear un cronograma de visita con puntos de posibles clientes . -Llegar a cada posible cliente ofertando los beneficios de cada producto de la empresa. -Segmentar entre clientes interesados por el productos y los que no. -Proponer beneficios a los posibles clientes en caso que se conviertan en clientes fijos. 	Ampliación de mercado	Crecimiento empresarial a nivel local	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.8.2 Objetivos a mediano plazo

Objetivo 1: Publicidad Virtual

Tabla 51-3: Mejoramiento de sitio Web

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Mejorar el acceso al sitio web existente para promocionarnos como empresa en el lapso de 2 años y medio.	-Tener una imagen empresarial en el internet. -Dar a conocer nuestros productos mediante una plataforma digital. -Otorgar información al público detallada y completa mediante este medio.	1.Asignar un presupuesto para el mejoramiento del sitio Web.	09/04/2020	28/06/2021	<u>\$2.500</u>	Contador	Dp. de administración y finanzas
		2.Contratar a un experto para el rediseño de la página web.	15/07/2021	20/10/2021	\$1500	Dp. de administración y finanzas	Gerente
		3.Poner a disposición la información correspondiente y necesaria.	26/11/2021	27/05/2022	\$0.00	Dp. de administración y finanzas	Gerente
		4.Proceder al rediseño de la página web.	14/07/2022	09/10/2022	\$500	Experto	Dp. de administración y finanzas
		5.Realizar pruebas sobre el funcionamiento del sitio.	15/11/2022	26/01/2023	\$500	Experto	

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 52-3: Acciones a mediano plazo 1

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Mejorar el sitio web existente para promocionarnos como empresa en el lapso de 2 años y medio.	Contratar a un experto para la reestructuración del sitio Web.	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar un monto para los gastos para mejorar el sitio Web. -Investigar a los posibles candidatos para que se encargue de la reestructuración del sitio Web. -Elegir al más apto y comprometido para el trabajo. -Otorgar información necesaria. -Realizar pruebas de verificación del correcto funcionamiento del sitio Web. 	Publicidad Virtual	Tener una imagen empresarial mediante el internet	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Objetivo 2: Gestión de Talento Humano

Tabla 53-3: Capacitación al personal

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área.	-Tener un personal más competitivo dentro de la empresa. - Mejorar el servicio al cliente con el propósito de obtener fidelización por parte de ellos.	1.Asignar un presupuesto para las capacitaciones virtuales.	15/04/2020	27/05/2020	<u>\$3.800</u>	Contador	Dp. de Administración y finanzas
		2. Contratar a un experto en formación mediante plataformas virtuales.	07/06/2020	20/07/2020	\$2000	Dp. de Administración y finanzas	Gerente
		3.Cotizar precios sobre las plataformas virtuales y comprar el programa.	15/08/2020	30/09/2020	\$0.00	Contador	Dp. de Administración y finanzas
		4. Construir la plataforma virtual a la cual tengan acceso a las capacitaciones.	18/11/2020	25/03/2021	\$1000	Experto	Dp. de administración y finanzas
		5.Capacitar a los trabajadores.	30/05/2021	19/05/2023	\$800	Dp. de Administración y finanzas	Gerente
		6.Evaluar a los trabajadores.	15/06/2023	15/07/2023	\$0.00		

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 54-3: Acciones a mediano plazo 2

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área.	Contratar a un experto en plataformas virtuales para capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar una cantidad de dinero para contratar al experto. -Investigar sobre los expertos en plataformas virtuales . -Investigar sobre las plataforma virtuales. -Experimentar que la opción de la plataforma virtual cumpla las expectativas requeridas por la empresa. -Realizar un cronograma para la estructura de la plataforma y las pruebas que se van a realizar. 	Gestión de Talento Humano	Capacitación y formación al personal de la empresa	Eficiencia (Resultado alcanzado/Costo real* tiempo invertido)/(Resultado esperado/costos estimados* tiempo)

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera,2019

Objetivo 3: Gestión de Ventas

Tabla 55-3: Incremento de ventas

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2023.	- Incrementar la rentabilidad de la empresa. - Llegar a un mayor número de clientes. -Tener un crecimiento en el capital.	1.Asignar un presupuesto para generar mayor publicidad.	30/03/2020	15/02/2022	\$2000	Contador	Dp. de Administración y finanzas
		2.Realizar un plan publicitario donde conste de beneficios para los clientes que compren en alta gama.	20/04/2022	12/01/2023	\$1000	Encargados de venta mayoritaria y minoritaria	Dp. de Comercialización
		3.Buscar la apertura directa de clientes mediante la visita de agentes vendedores.	01/02/2023	20/06/2023	\$500		
		4.Proceder a ofertar los beneficios por la compra de productos, incentivando a cada cliente.	12/07/2023	30/10/2023	\$500		

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 56-3: Acciones mediano plazo 3

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2023.	Captar mayor número de clientes mediante agentes vendedores y mayor publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un plan para llegar a más clientes. -Otorgar el plan a los encargados de venta mayoritaria y minoritaria . -Velar por la ejecución y el cumplimiento del plan. -Realizar seguimientos a cada uno de los encargados. -Pedir un informe sobre el cumplimiento. 	Gestión de ventas	Mejoramiento de servicio al clientes y incremento de ventas dentro de la empresa	Economía Presupuesto ejecutado/ Presupuesto programado

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera.2019

Objetivo 4: Responsabilidad Social

Tabla 57-3: Plan de responsabilidad social

Objetivo	Meta	Actividad principal	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Finalización			
Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad en un tiempo de 2 años y medio.	-Incentivar al cuidado del medio ambiente.	1.Asignar a los encargados de la creación del plan de responsabilidad social empresarial.	30/04/2020	15/06/2020	\$0.00	Dp. Administrativo y finanzas	Gerente
	-Dar a conocer a los clientes el correcto uso de los productos.	2.Asignar presupuesto para los gastos de la elaboración del plan.	20/08/2020	05/10/2020	<u>\$2000</u>	Contador	Dp. de Administración y finanzas
	-Crear una empresa con mentalidad ambiental.	3.Realizar un cronograma de reuniones para su elaboración.	25/11/2020	15/02/2021	\$0.00	Dp. Administrativo y finanzas	Gerente
		4.Proceder a elaborar el plan de responsabilidad social.	20/04/2021	30/12/2023	\$2000	Dp. Administrativo y finanzas	Gerente
		5.Evaluar el plan de responsabilidad empresarial.	10/03/2023	20/04/2023	\$0.00		

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

Tabla 58-3: Acciones a mediano plazo 4

Objetivo	Estrategia	Acciones	Programa	Proyecto	Indicador
Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad en un tiempo de 2 años y medio.	Realizar investigaciones sobre el cuidado ambiental y la responsabilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un listado sobre el tema del cuidado ambiental y la responsabilidad social. -Buscar un ejemplo en cual guiarse sobre un plan ambiental y social -Relacionar el plan ambiental con las medidas de protección que esta establecido en el plan toda una vida. -Realizar un vínculo estricto con la actividad que se dedica la empresa. 	Responsabilidad Social	Fomentar a la responsabilidad social y al cuidado del medio ambiente.	Eficacia (Objetivo alcanzado *100)/ resultado previsto

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA
Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.9 Plan operativo anual de la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Enero a Diciembre 2020

Tabla 59-3: POA

Objetivo a C/P	Descripción de actividad	Período		Cronograma de Enero a Diciembre												Responsable	Recursos Requeridos			Obsevociones
		Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 1000 clients fijos en los proximos 4 años	Asignar un presupuesto para realizar más publicidad.	01/06/20	31/12/20						X	X	X	X	X	X	X	Contadora	X	Computadora	\$1000	Deben cumplir con el objetivo de la publicidd propuesta para ganar mas clientes.
Abrir una sucursal en otra provincia hasta el año 2024.	Asignar un presupuesto para una investigación de mercado.	05/04/20	10/05/20				X									Contadora	X	Computadora	\$0,00	Debe realizar el presupuesto en el tiempo asignado.
	Contratar a un experto en el tema de la investigación del mercado	25/06/20	25/07/20						X	X						Departamento de administración y finanzas	X		\$1000	Se debe elegir a la mejor opción el cual debe brindar garantia de su trabajo.
	Buscar la provincia con mayor aceptación para proceder la apertura del local	08/08/20	31/12/20								X	X	X	X	X	Personal experto	X	Recursos tecnológicos	\$500	Siempre deben tomar en cuenta un mercado objetivo que este en crecimiento.

Continua

Continúa

Posicionarnos como la empresa mas importante del sector en los proximos 4 años.	Asignar un presupuesto para la creación de publicidad a nivel local.	10/04/20	20/04/20				X									Contadora	X	Computadora	\$500	Debe realizar el presupuesto en el tiempo asignado.
	Asignar a un grupo de trabajadores para que se encarguen de llegar a un gran número de público.	15/05/20	30/06/20					X	X							Departamento de administración y finanzas	X		\$200	Buscar a los colaboradores que más actitud tengan para esta actividad.
	Otorgar material y información necesario para la investigación del mercado local.	03/07/20	15/08/20							X	X					Contadora	X	Utiles de oficina	\$2000	Otorgar todo lo necesario para la investigación.
	Proceder a la investigación y a la elaboración intensiva de publicidad.	20/09/20	31/12/20								X	X	X	X		Equipo de trabajo	X	Recursos tecnológicos	\$3000	La información debe estar detallada de manera minuciosa.
Mejorar el acceso al sitio web existente para proporcionarnos como empresa en un lapso de 2 años y medio	Asignar un presupuesto para el mejoramiento del sitio web.	09/04/20	31/12/20								X	X	X	X		Contador	X	Computadora	\$0,00	Debe realizar el presupuesto en el tiempo asignado.
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área	Realizar un presupuesto para capacitaciones virtuales	15/04/20	27/05/20				X	X								Contadora	X	Computadora	\$0,00	Debe realizar el presupuesto en el tiempo asignado.
	Contratar a un experto en formación de plataformas virtuales	07/06/20	20/07/20						X	X						Departamento de administración y finanzas	X	Materiales tecnológicos	\$2000	Verificar que el experto cumpla con toda las expectativas profesionales.
	Cotizar precios sobre las plataformas virtuales y compra del programa.	15/08/20	30/09/20							X	X					Contadora	X	Materiales tecnológicos	\$0,00	Analizar los mejores precios de compra.
	Construir la plataforma virtual a la cual tengan acceso a las capacitaciones.	18/11/20	31/12/20										X	X		Experto	X	Materiales tecnológicos	\$1000	Realizar pruebas de la plataforma virtual para proceder a las capacitaciones.

Continúa

Continúa

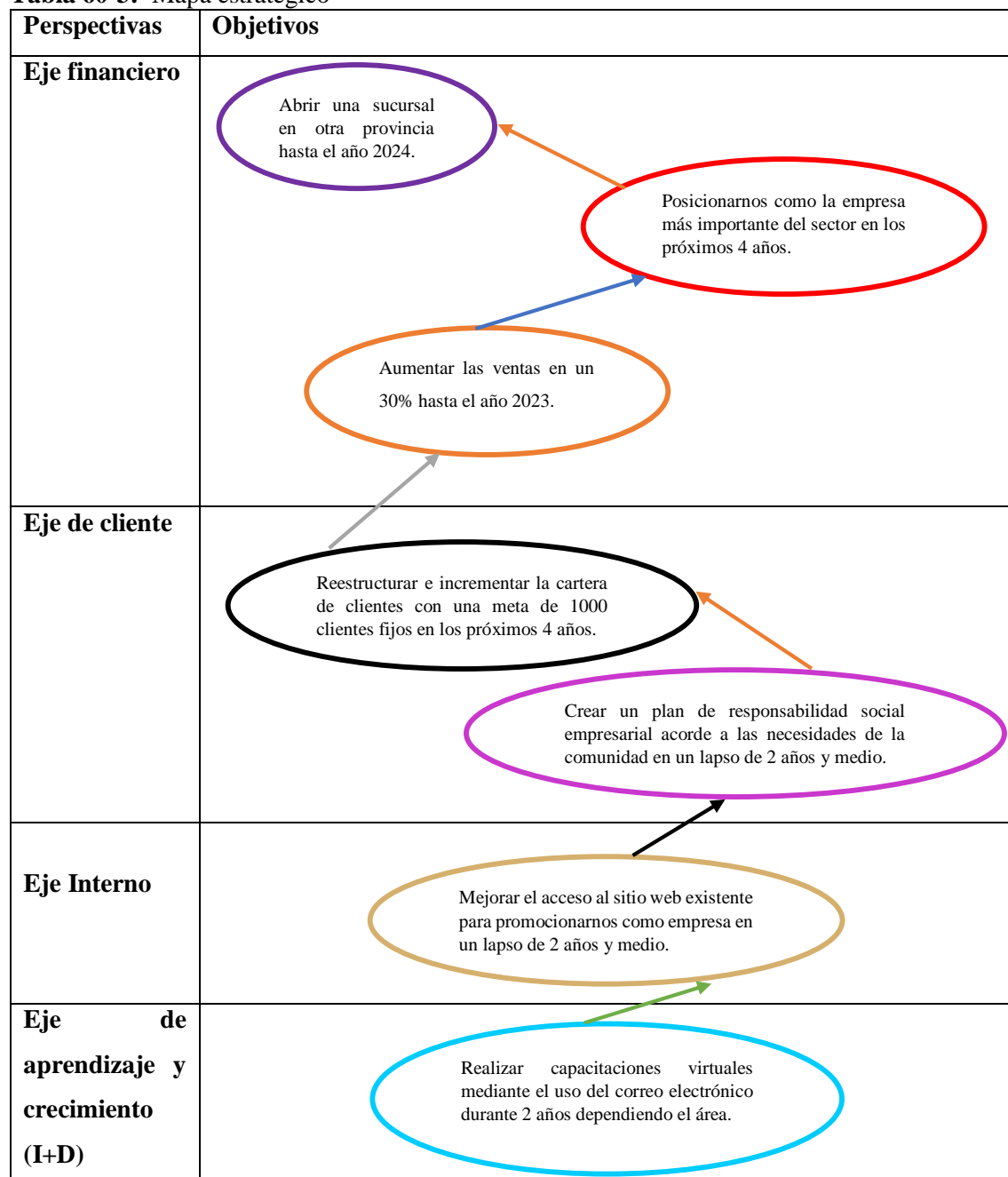
Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2023.	Asignar un presupuesto para realizar más publicidad	30/03/20	31/12/20			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Contadora	X	Computadora	\$2000	Debe realizar el presupuesto en el tiempo asignado.
Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad en un tiempo de 2 años y medio.	Asignar a los encargados de la creación del plan de responsabilidad empresarial	30/04/20	15/06/20				X	X	X							Departamento de administración y Finanzas	X	Computadora	\$0.00	Buscar a los colaboradores que más actitud tengan para esta actividad.
	Asignar presupuesto para gastos de la elaboración del plan.	20/08/20	05/10/20								X	X	X			Contadora	X	Computadora	\$2000	Debe realizar el presupuesto en el tiempo asignado.
	Realizar un cronograma de reuniones para su elaboración	25/11/20	31/12/20											X	X	Departamento de administración y finanzas	X	Computadora	\$0.00	Analizar fechas para la elaboración del plan.

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.10 Mapa estratégico

Tabla 60-3: Mapa estratégico



Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

3.2.11 Presupuesto del plan estratégico

Tabla 61-3: Presupuesto

Objetivos	Dimensión	Monto
Objetivos a largo plazo		
Reestructurar e incrementar la cartera de clientes con una meta de 1000 clientes fijos en los próximos 4 años.	Gestión administrativa	\$3.500
Abrir una sucursal en otra provincia hasta el año 2024.	Crecimiento empresarial	\$52.100
Posesionarnos como la empresa más importante del sector en los próximos 4 años.	Crecimiento empresarial	\$8.700
Objetivos a mediano plazo		
Mejorar el acceso al sitio web existente para promocionarnos como empresa en el lapso de 2 años y medio.	Publicidad virtual	\$2.500
Realizar capacitaciones virtuales mediante el uso del correo electrónico durante 2 años dependiendo el área.	Gestión de talento humano	\$3.800
Aumentar las ventas en un 30% hasta el año 2023.	Gestión de ventas	\$2000
Crear un plan de responsabilidad social empresarial acorde a las necesidades de la comunidad en un tiempo de 2 años y medio.	Responsabilidad social	\$2000
Total		\$74.600

Fuente: Empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA

Realizado por: Maritza Herrera,2019

CONCLUSIONES

- Mediante la creación de una base teórica provenientes de libros y artículos relacionados con temas de planes estratégicos se obtuvo el hilo conductual para tomar como guía en el proceso de elaboración de la propuesta del plan estratégico para la empresa Centro de Distribución Fierro Corral CIA.LTDA en base a las necesidades dependiendo las falencias que existe en la misma.
- Al realizar un análisis situacional de la empresa mediante la investigación de los factores internos como externos se utilizó como técnica e instrumento la entrevista y encuestas realizadas a la población de la empresa, se analizó externamente mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter y Pestel, las amenazas están estructuradas en base a factores económicos, políticos, mercado ,ecológico y tecnológico de la empresa, internamente se obtuvo las fortalezas, debilidades, el cual está estructurado en base a factores relacionados al producto, talento humano, financiero, operativo y marketing y también se utilizó la cadena de valor, obteniendo como resultado de la matriz EFI de 2,91 y la matriz EFE de 3,02 con un promedio de 2,97 el cual sirvió como base principal para el desarrollo de las estrategias para la empresa.
- En base a la información adquirida se formuló el plan estratégico para neutralizar las falencias de la empresa el cual consta de la misión, visión, políticas y un organigrama funcional también se estableció siete objetivos estratégicos de largo, mediano plazo y el POA los cuales están relacionados con las siguientes áreas: administrativo, ventas, talento humano, marketing y responsabilidad social los mismos que constan de metas, actividades y se asignó los encargados para su cumplimiento de igual forma consta de acciones de apoyo, se asignó recursos necesarios económicos para su ejecución de \$74.600 se estableció un mapa estratégico donde se visualiza el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de las estrategias establecidas.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que toda investigación se formule una base teórica dependiendo las necesidades de la misma para de esta manera poder tener una guía para la elaboración de cualquier propuesta sin hacer ningún tipo de excepción por la situación que se presenta.
- La empresa siempre debe estar actualizando su información estratégica para lo cual es importante realizar análisis interno y externo de manera anual para estar prevenidos de problemas a futuro, de esa manera tener estrategias en base a las fortalezas y oportunidades para equilibrar las falencias que se pueden presentar.
- Se recomienda que se implemente el plan estratégico establecido el cual será de gran aporte para la empresa porque sirve de base para el direccionamiento empresarial mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos para largo y mediano plazo juntamente con el POA.

GLOSARIO

Planeación: Es un proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias y cursos de acción, teniendo en cuenta una evaluación del entorno organizacional presente y futuro. (Torres & Martínez, 2014)

Plan estratégico: Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. (Sainz, 2018)

Estrategia: Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. (Chaparro, 2017)

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2015)

Objetivos estratégicos: Ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

FODA: Significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, más conocido en sus siglas en inglés (SWOT) por lo que un análisis FODA es una técnica para evaluar estos cuatro aspectos de una empresa. (Sánchez, 2018)

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Evalúa el desempeño de la estrategia de una organización mediante las perspectivas financiera, cliente, procesos y de aprendizaje y crecimiento. (Amo, 2017)

Mapa estratégico: Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. (Amo, 2017)

POA: Plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de su empresa en el período de un año o más. (Luna, 2016)

BIBLIOGRAFÍA

- Amo, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5885796&ppg=1>
- Cansing, A., & Ese, M. (2016). “*Plan estrategico para optimizar la gestion financiera de la empresa fabrica de conos CAMPEON S.A.*” (Tesis de Pregrado Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14688/1/TESIS%20Cpa%20171%20-%20Plan%20estrategico%20para%20optimizar%20la%20gestion%20financiera%20-%20MARIA%20ELENA%20Y%20ANGIE.pdf>
- Chaparro, F. (2017). *Dirección por objetivos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (2012). *Planeación Estratégico*. México: McGraw-HILL.
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Escalante, K. (2014). *Estrategias competitivas*. Bogotá: El Cid Editor apuntes.
- Ferreira, A., & Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación*. Córdoba: El Cid Editor.
- Gallardo, J. (2014). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Gillet, F. (2014). *La caja de herramientas: control de calidad*. México: Grupo Editorial Patria.
- González, M. S. (2017). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Guamán, J. (2018). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021* (Tesis de Pregrado Escuela Superior Pólitecnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8571/1/22T0442.pdf>

- Gullo, J., & Nardulli, J. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos Aires: Editorial Maipue.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Gill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- Lavalle, A. (2017). *Análisis Financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Mera, J. (2015). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. Obtenido de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf
- Morales, J., & Castro, A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa serviexpress dedicada al servicio tecnico automotriz en la Ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Ochoa, E. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5642/1/82T00507.pdf>
- Olvera, J. (2015). *Metodología de la investigación jurídica: para la investigación y la elaboración de tesis de licenciatura y posgrado*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Ortega, A. (2014). *Planeación Financiera Estratégico*. México: McGraw-HILL.
- Peinado, J. (2014). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid: Dykinson.

- Peña, G. (2017). *Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público*. Bogotá: Ediciones USTA.
- Riquelme, M. (2019). *La cadena de valor de Michael Porter*. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodriguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Obtenido de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Rojas, M., & Medina, L. (2014). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rouse, M. (2017). *indicadores claves de rendimiento*. Obtenido de: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Indicador-clave-de-rendimiento-KPI>
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. Editorial UOC.
- Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2015). *Administración Estratégica*. México: McGraw-HILL.
- Torres, Z., & Martínez, a. H. (2014). *Planeación y Control*. México: Grupo Editorial Patria.
- Trenza, A. (2018). *Plan estratégico para empresas*. Obtenido de: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>
- Van, N., Lebo, Y., & Durand, B. (2014). *La caja de herramientas... Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 16 / 04 / 2020.

INFORMACIÓN DE LA AUTORA	
Nombres – Apellidos: MARITZA ALEXANDRA HERRERA GAVILANES	
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Carrera: INGENIERÍA EN FINANZAS	
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS	
f. Analista de Biblioteca responsable:	